

“UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS



**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**TEMA: “EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA
EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE
CHACHIMBIRO”.**

AUTORA: VANIA YELENNA CHICA TONATO

DIRECTOR: ING. MIGUEL ANDRADE

2012

DEDICATORIA

A Dios:

Por haberme permitido llegar a este punto y darme sabiduría para el desarrollo de esta investigación.

A mi hijo Alejandro Nicolás:

Quién es la alegría de mi vida, mi inspiración y fortaleza, una sonrisa tuya ilumina mi existencia y me da las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mi esposo Fabricio:

Compañero y sobretodo amigo, que siempre ha creído en mí y me ha apoyado en todos los buenos y malos momentos, sin pedir nada a cambio.

A mi Madre Nicolasa:

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi padre, que desde el cielo me bendice cada día de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Director, Ing. Miguel Andrade, por su paciencia, criterio, motivación, dedicación y aliento, ha hecho fácil lo difícil. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

Gracias de corazón al Econ. Marco Posso, por confiar en mis capacidades y permitirme culminar mis estudios.

Gracias al Gobierno Provincial de Imbabura y a la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro, por su apoyo en la realización de este estudio.

Y por encima de todo, y con todo mi amor, gracias a mi familia, por estar incondicionalmente a mi lado.

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, Vania Yelenna Chica Tonato, en calidad de autora de la tesis realizada sobre “EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6,8;19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 10 de diciembre de 2012



VANIA YELENNA CHICA TONATO

CC.1205824251

v_yele@hotmail.com

Quito, 10 de diciembre del 2012

Señor Ingeniero

Oscar Cisneros Guzmán
DIRECTOR ISP (E) FCE
Presente

De mi consideración:

En respuesta al pedido por usted formulado mediante Oficio 171-ISP-FCE , con fecha 07 de mayo de 2012, en el que se me designó dirigir el desarrollo de la Tesis titulada “Evaluación del Modelo de Gestión de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro”, propuesta por la señorita Econ. Vania Chica, al respecto, Señor Director, me permito informarle lo siguiente:

- La tesis fue desarrollada como un aporte al Gobierno Provincial de Imbabura, gobierno que apoyó en todas las etapas su desarrollo.
- Se ha mantenido varias reuniones de trabajo con la Srta. Chica, en los cuales paralelamente al análisis de los resultados parciales, se iba recomendando los ajustes que se creía pertinente.
- Finalmente, al haberse concluido el trabajo me permito sugerir, Señor Director, se sirva disponer los trámites subsiguientes que le permitan a la interesada concluir con la titulación y obtención del título de Magister en Diseño y Evaluación de Proyectos.

Esperando haber cumplido con su encargo me suscribo de usted.

Atentamente,



Ing Miguel Andrade
DOCENTE DEL INSTITUTO DE POSTGRADO

2012-12-10
#

Quito, a 13 de Diciembre de 2012

Señor, ingeniero
Oscar Cisneros Guzmán
DIRECTOR ISP (E)
Presente

De mi consideración:

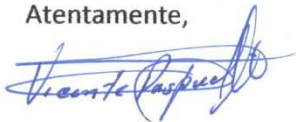
En relación al Oficio 494-ISP-FCE del 10 de diciembre de los corrientes, en el cual se me designa para calificar la tesis **"EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO"**, presentada por la señorita **Eco. Vania Chica Tonato**, previo a la obtención del título de **Magister en Diseño y Evaluación de Proyectos**; al respecto y una vez revisada dicha tesis debo indicar lo siguiente:

1. Respecto del cumplimiento de los objetivos, cabe anotar que cada uno de los cuatro objetivos específicos planteados en esta investigación se han desarrollado de manera consistente y amplia.
2. Demostración de las hipótesis, las cuatro hipótesis planteadas tienen una relación consistente con los objetivos, y al mismo tiempo se han demostrado cada una de ellas de manera afirmativa.
3. Metodología y variables utilizadas, las metodologías utilizadas en esta investigación corresponden a la Inductiva y Deductiva, ya que a partir del conocimiento de las particularidades del entorno de la empresa, se infiere sobre su desempeño; y, por otro lado mediante el modelo de gestión de procesos, se elabora la propuesta de un modelo de gestión eficiente. También se destacan entre las variables más relevantes: la oferta, demanda, promoción turística y variables financieras que garantizan la factibilidad y sostenibilidad del proyecto.
4. Conclusiones y recomendaciones, Respecto de las conclusiones y recomendaciones se debe anotar que existe concordancia entre éstas, y además responden de manera directa a los objetivos e hipótesis planteadas en esta investigación.

Con estas consideraciones anteriores, la nota que le asigno a esta investigación es de 10 (diez).

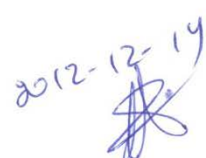
Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,



Eco. Vicente Paspuel M

2012-12-14



Quito, 14 de diciembre de 2012

Ingeniero
Oscar Cisneros Guzmán
VICECANO, DIRECTOR ISP (E) DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Presente

Señor Vicedecano:

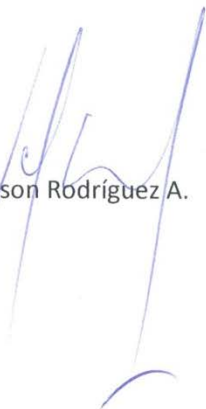
En referencia al oficio 493-ISP-FCE, de 10 de diciembre de 2012, en el cual he sido designado para calificar la Tesis presentada por la Econ. **VANIA CHICA TONATO**, con el tema: "EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO", me permito indicar lo siguiente:

La Tesis cumple con los requisitos teóricos metodológicos, el problema y el marco teórico guardan coherencia y existe correspondencia entre los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones.

Con todos estos antecedentes, la calificación a este trabajo es de 10 (diez).

Atentamente,

Dr. Nelson Rodríguez A.



2012-12-14




TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	4
1.3. Identificación del Problema	5
1.4. Delimitación Espacial y Temporal	6
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. Marco Teórico.....	7
1.7. Hipótesis	12
1.7.1. Hipótesis General	12
1.7.2. Hipótesis Específicas	12
1.8. Metodología	12
1.9. Variables e Indicadores	14
1.10. Plan Analítico	15

CAPÍTULO II

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL QUE ENMARCA EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO	18
2.1. Descripción de la Estructura Jurídica, Orgánica Institucional y Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura.....	20
2.1.1. Estructura Jurídica del GPI	20
2.1.2. Estructura Orgánica Institucional del GPI	21
2.1.3. Estructura Financiera del GPI	25
2.2. Funciones, Políticas, Planificación y principales Líneas de Acción del GPI: Plan, programa y proyecto del GPI.....	28
2.3. Las Empresas Públicas en la Provincia de Imbabura	35
2.3.1. Creación de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro	36

CAPÍTULO III

3. LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA	38
3.1. El Turismo.	38
3.1.1. El Sistema Turístico.....	39
3.1.2. Los Beneficios Económicos y Sociales del Turismo	40
3.2. La Situación del Turismo en la Provincia de Imbabura.....	41
3.2.1. El Turismo: Principal Actividad Económica.....	41
3.2.2. El Gobierno Provincial y la Actividad Turística	52
3.2.3. Apoyo Legal para las Iniciativas Provinciales de Turismo	53

CAPÍTULO IV

4. EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO Y SU INCIDENCIA EN SU ENTORNO INMEDIATO	55
4.1. Patrimonio.....	55
4.1.1. Localización	55
4.1.1.1. Macro Localización.....	55
4.1.1.2. Micro Localización	56
4.1.2. Infraestructura	57
4.2. Estructura Orgánica	59
4.2.1. Marco Orientador	62
4.2.2. Marco Normativo	63
4.2.2.1. Objetivos Estratégicos y Líneas Estratégicas	65
4.2.3. Niveles y Funciones.....	68
4.3. Mercado.....	70
4.3.1. Oferta Turística.....	72
4.3.2. Demanda Turística.....	73
4.4. Estudios Técnicos.....	79
4.5. Plan Estratégico.....	79
4.5.1. Metas y Resultados Estratégicos	80
4.6. Plan Operativo.....	81
4.6.1. Nivel de Cumplimiento Operativo.....	82
4.7. Perspectiva Financiera	86
4.7.1. Balance General.....	86
4.7.1.1. Activos	86
4.7.1.2. Pasivos.....	87
4.7.1.3. Patrimonio	88

4.7.2. Estado de Resultados	88
4.7.2.1. Ingresos	88
4.7.2.2. Costos y Gastos.....	89
4.7.2.3. Análisis del Presupuesto de Ingresos y Gastos 2011-2012	90
4.7.3. Flujos de Efectivo.....	94
4.7.3.1. Actividades de Operación.....	94
4.7.3.2. Actividades de Inversión	94
4.7.3.3. Actividades de Financiamiento.....	94
4.7.4. Índices Financieros	94
4.7.5. Diagnóstico Financiero	96
4.8. Incidencia Económica.....	97
4.8.1. Beneficiarios Directos.....	97
4.8.2. Beneficiarios Indirectos	100
4.9. Incidencia Social	100
4.10. Determinación de Sostenibilidad de la Empresa.....	101
4.11. Gobernanza Empresarial	103
 CAPITULO V	
5. PROPUESTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO.....	104
5.1. Desde la apropiación de los actores locales.	104
5.2. Desde el apoyo del Gobierno Provincial de Imbabura y su rol en el funcionamiento de la Empresa.	106
5.3. Desde las capacidades locales requeridas.	108
5.4. Desde la sostenibilidad financiera.	111
5.5. Desde la contribución a la sostenibilidad ambiental.....	112
 CAPITULO VI	
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
6.1. Conclusiones	115
6.2. Recomendaciones	116
 ANEXOS	118
 BIBLIOGRAFÍA	133

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1	Matriz de Articulación del Sistema Económico.....	119
Anexo N° 2	Guía Turística Provincia de Imbabura.....	123
Anexo N° 3	Encuesta: Estudio sobre el nivel de satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro.....	124
Anexo N° 4	EscenarioPesimista EPCH.....	127
Anexo N° 5	Escenario Conservador EPCH.....	128
Anexo N° 6	EscenarioOptimista EPCH.....	129
Anexo N° 7	Taller participativo de actoreslocalesChachimbiro. 29 de Septiembre del 2012..	130
Anexo N° 8	Registro de Asistencia Taller participativo de actores locales Chachimbiro. 29 de Septiembre del 2012.	131

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

Tabla N° 1	Variables e Indicadores	14
------------	-------------------------------	----

CAPÍTULO II

CONTEXTO INSTITUCIONAL QUE ENMARCA EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO

Tabla N° 2	Ingresos y gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado Imbabura.....	25
------------	---	----

CAPÍTULO III

LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA

Tabla N° 3	Agencias de Viaje según Tipo	43
Tabla N° 4	Capacidad de los Establecimientos según Categoría y Tipo.....	46
Tabla N° 5	Alojamiento	47
Tabla N° 6	Servicios Complementarios de la Provincia de Imbabura	48
Tabla N° 7	% de Participación de la Población de Urcuquí por Rama de Actividad.....	49
Tabla N° 8	Perfil de Turistas del Cantón Urcuquí.....	51
Tabla N° 9	Alojamiento Parroquia Chachimbiro.....	51

CAPÍTULO IV

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO Y SU INCIDENCIA EN SU ENTORNO INMEDIATO

Tabla N° 10	Distribución del Complejo Santa Agua de Chachimbiro.....	58
Tabla N° 11	Personal Contratado por Servicios Ocasionales – Nivel Administrativo	60
Tabla N° 12	Personal Contratado por Servicios Ocasionales – Nivel Operativo	61
Tabla N° 13	Personal Remunerado Contratado a Plazo Fijo.....	61
Tabla N° 14	Niveles y Funciones de la EPCH	69
Tabla N° 15	Los 100 mejores destinos del Ecuador y Galápagos	71
Tabla N° 16	Ingreso de Turistas	74
Tabla N° 17	Metas y Resultados Estratégicos	80
Tabla N° 18	Actividades POA de la EPCH.....	81
Tabla N° 19	Nivel de Cumplimiento Operativo	83
Tabla N° 20	Estructura Financiera.....	86
Tabla N° 21	Estructura de los Ingresos	88
Tabla N° 22	Estructura de los Costos y Gastos	89

Tabla N° 23	Presupuesto de Ingresos 2012 - 2011	90
Tabla N° 24	Presupuesto de Gastos 2012 - 2011.....	90
Tabla N° 25	Flujos de Efectivo	94
Tabla N° 26	Índices de Endeudamiento	95
Tabla N° 27	Índices de Apalancamiento.....	95
Tabla N° 28	Índices de Liquidez	96
Tabla N° 29	Beneficiarios Directos	98
Tabla N° 30	Sueldos y Salarios	99

CAPÍTULO V

PROPUESTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

Tabla N° 31	Resultado Taller participativo de actores locales 29/09/2012	105
Tabla N° 32	Ejemplo de Protocolo para Determinar Requerimientos de Puestos de Trabajo...	108
Tabla N° 33	Ejemplos de Buenas Prácticas Ambientales y Buenas Tecnologías Disponibles .	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

Gráfico N° 1	Ubicación Santa Agua de Chachimbiro.....	2
Gráfico N° 2	Sistema de Marketing de Turismo	11

CAPÍTULO II

CONTEXTO INSTITUCIONAL QUE ENMARCA EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO

Gráfico N° 3	Ubicación Geográfica Provincia de Imbabura	19
Gráfico N° 4	Estructura Orgánica del Gobierno Provincial de Imbabura.....	22
Gráfico N° 5	Cadena de Valor.....	24
Gráfico N° 6	Evolución Histórica de Ingresos Totales	26
Gráfico N° 7	Participación del Gasto.....	26
Gráfico N° 8	Resumen de Ingresos programados Proforma 2012.....	27
Gráfico N° 9	Resumen del Gasto Proforma 2012.....	27
Gráfico N° 10	Estructura de la Matriz de Articulación.....	29
Gráfico N° 11	Proceso de Seguimiento, Evaluación y Control	31

CAPÍTULO III

LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA

Gráfico N° 12	El Sistema Turístico	39
Gráfico N° 13	Viajes Internos por Destino Principal.....	44
Gráfico N° 14	Viajes Turismo Receptor	45
Gráfico N° 15	Mapa Turístico del Cantón Urcuquí.....	50

CAPÍTULO IV

EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO Y SU INCIDENCIA EN SU ENTORNO INMEDIATO

Gráfico N° 16	Macro Localización EPCH	55
Gráfico N° 17	Micro Localización EPCH.....	56
Gráfico N° 18	Vista Satelital Complejo Chachimbiro	57
Gráfico N° 19	Estructura Administrativa EPCH	60
Gráfico N° 20	Líneas Estratégicas De la EPCH.....	67
Gráfico N° 21	Niveles para el Funcionamiento de la EPCH.....	70
Gráfico N° 22	Turistas que visitan el Complejo de acuerdo a su Género	74

Gráfico N° 23	Edad de Visitantes al Complejo	75
Gráfico N° 24	Turistas que visitan el Complejo de acuerdo a su nivel de instrucción	75
Gráfico N° 25	Vista de Turistas Nacionales y Extranjeros	76
Gráfico N° 26	Frecuencia de Vista de Turistas	76
Gráfico N° 27	Ha visitado el complejo antes de marzo del 2012?	77
Gráfico N° 28	De acuerdo a su visita, ha visto mejoras en:	78
Gráfico N° 29	Con relación al precio, estos le parecieron:	78
Gráfico N° 30	Activos 2011	87
Gráfico N° 31	Pasivos 2011	87
Gráfico N° 32	Pasivo y Patrimonio	88
Gráfico N° 33	Enfoque del Modelo EFQM.....	103

CAPÍTULO V

PROPUESTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

Gráfico N° 34	Circuito Turístico GPI	107
Gráfico N° 35	Secuencia de Implementación de las Acciones de capacitación en la Organización	109

“EVALUACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO”

EVALUATION OF THE GESTION MANAGEMENT OF THE “EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO” PUBLIC COMPANY.

RESÚMEN EJECUTIVO

En la actualidad, los Gobiernos Autónomos Descentralizados amparados en la Constitución de la República del Ecuador, en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, tienen la facultad de crear Empresas Públicas que permitan la prestación eficiente de los servicios públicos que son de su competencia. Considerando lo expuesto el Gobierno Provincial de Imbabura crea la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro, la misma que después de haber transcurrido un año de creación es evaluada en su modelo de gestión. Se busca estudiar su desempeño desde las perspectivas: técnica, administrativa, financiera, normativa y su incidencia económica y social en su entorno inmediato. Esta evaluación ayudará a determinar las potencialidades del complejo, considerado éste como un agente de desarrollo en un entorno de sostenibilidad que articule a los actores locales, a sus capacidades locales requeridas, al apoyo del Gobierno Provincial, a la generación de recursos económicos y al medio ambiente.

PALABRAS CLAVES

EVALUACIÓN/GESTIÓN/EMPRESA PÚBLICA/TURISMO/DESARROLLO/
SOSTENIBILIDAD.

ABSTRACT

At present, the Autonomous and Decentralized Governments considered under the “Constitución de la República del Ecuador” Constitution of Ecuador, “Ley Orgánica de Empresas Públicas” the Public Sector Companies Organic Law, and the “Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización” Territorial Organization, Autonomy and Decentralization Law, have the authority of creating public sector companies that allow the efficient provision of public services of their competence.

Considering what was mentioned above, the Provincial Government of Imbabura created the “Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro” public company, the same that after a year of being created, is evaluating its management model, searching to study its performance on what is related to technical, administrative, financial and regulative matters and its economical and social development agent in a sustainable environment that connects local actors and their required local capacities to the provincial government support, to the creation of economic resources and to the environment.

KEYWORDS

EVALUATION/GESTION MANAGEMENT/PUBLICSECTOR COMPANY/TOURISM /
DEVELOPMENT / SUSTAINABILITY.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE TESIS

1.1. Antecedentes

En la actualidad, el Gobierno del Ecuador ha considerado al turismo como una prioridad nacional y como un eje importante para la reactivación económica del país. El desarrollo del turismo posibilita un avance en el bienestar económico de una buena parte de la población, ya que mejora los ingresos de los habitantes e impulsa la generación de empleo.

La provincia de Imbabura ha sido por tradición turística, presentando una importante capacidad turística instalada, así como también una estructura económica y social de base, establecida por su historia y enfocada a la prestación de servicios turísticos. Su mayor potencial para el desarrollo de esta actividad consiste en disponer de elementos paisajísticos y culturales que han llegado a ser reconocidos a nivel nacional e internacional.

El Plan de Desarrollo Estratégico de la Provincia de Imbabura también muestra otro tipo de atractivos de esta provincia:

Posee innumerables bellezas escénicas y ecosistemas con una rica biodiversidad, pero fundamentalmente cuenta con la más alta diversidad étnica; pueblos con características culturales propias. Además, la provincia cuenta con sitios arqueológicos, museos, monumentos, tolas, miradores, santuarios ecológicos, entre tantos atractivos ambientales, sociales, culturales y religiosos. Otros destacados atractivos turísticos constituyen las ferias artesanales, el mercado de ponchos de Otavalo, las ciudades de Cotacachi por la venta de artículos de cuero y la ciudad de Atuntaqui por sus confecciones y textilería, así como las festividades indígenas. El turismo, como parte de los servicios, es el eje fundamental del proceso productivo imbabureño por la larga cadena de actividades involucradas: hotelería, artesanías, gastronomía, comunicaciones, transporte, cultura, lagos, entre otros.¹

Uno de los Cantones que pertenece a esta provincia es Urcuquí, donde se encuentra ubicada la Parroquia de Tumbabiro². Esta Parroquia cuenta con una superficie de 38,02 km² y una población de 16273 habitantes, de los cuales 816 son hombres y 811 son mujeres. Tiene una temperatura promedio de 18°C.

La Parroquia de Tumbabiro cuenta con abastecimiento de agua de red pública, luz eléctrica, eliminación de basura por carro recolector, así como sus vías de acceso son pavimentadas.

¹ Plan de Desarrollo Estratégico 2002 2015, Gobierno Provincial de Imbabura. Pág. 22.

² Fecha de parroquialización de Tumbabiro: 30 de agosto de 1869.

³ INEC. Censo de Población y Vivienda 2010.

Las actividades económicas de los pobladores de la parroquia Tumbabiro son, principalmente, el turismo, seguido de la agricultura y la crianza de aves. El turismo se focaliza hacia el aprovechamiento de sus aguas termales y el ecoturismo; y es precisamente el Complejo Santa Agua de Chachimbiro uno de los sitios más conocidos por mucho tiempo.

Las aguas del complejo son de tipo meso-termal, es decir, con temperaturas medias entre 30°C y 50°C, su composición química y características la ubican entre las mejores del Ecuador. El agua de Chachimbiro contiene una alta presencia de cloruros y sulfuros de hierro, magnesio, cobre, flúor, cloro, bromo, yodo, entre otros, que actúan como regulador digestivo y purgativo, estimulante del sistema cardiovascular, estimulante diurético y del sistema nervioso central. Así como también antiinflamatorio en traumatismos, neuralgias, artritis y reumatismo.⁴

Gráfico N° 1



Fuente: Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro

⁴http://imbabura.gob.ec/chachimbiro/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=65

Los servicios que brinda el complejo son: zona recreativa, spa, karaoke disco-bar, restaurante, hospedaje, paseos a caballo, pesca deportiva, tours en chiva, senderismo, zona de camping, centro de rehabilitación física, salón de conferencias y eventos sociales. La atención al público se da durante los 365 días del año y las 24 horas del día.

El territorio correspondiente al complejo pertenece al Gobierno Provincial de Imbabura (GPI), y fue dado en comodato durante 15 años a la Fundación Cordillera, que incorporó a 9 comunidades desde la perspectiva de generación de empleo y aprovechamiento de los productos que genera el complejo.

Al terminarse el comodato en el 2010 el GPI resolvió no renovarlo y decide constituir una Empresa Pública, al amparo de la Constitución de la República del Ecuador, de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

El artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que el Estado constituya Empresas Públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

El Art. 4 de la Ley Orgánica de Empresa Públicas, define a las Empresas Públicas como personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

El artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, enuncia que los Gobiernos Autónomos Provinciales, están facultados para constituir, organizar, fusionar y liquidar empresas públicas, mediante ordenanza que permitan la prestación eficiente de los servicios públicos que son de su competencia.

El literal h), del Art. 47 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, entre las atribuciones del Consejo Provincial, señala: "Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas provinciales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales".

1.2. Justificación

En nuestro país, frente a la magnitud de los problemas económicos nacionales, se ha optado por análisis y estudios económicos más bien coyunturales cuya preocupación son las políticas económicas de corto plazo, perdiendo la perspectiva estratégica de un ideario de país en el largo plazo. En ese marco se ha avanzado muy lentamente en la investigación sistemática de las características económicas de los diferentes territorios que lo componen y la generación de propuestas y condiciones sostenibles y sustentables de acuerdo a las diversas realidades locales y regionales y que promuevan un desarrollo equitativo en todo el territorio nacional. La inequidad y la desigual distribución de la riqueza como consecuencia de una acumulación “desterritorializada” se expresa en varios niveles y llega también a marcar diferencias regionales que se expresan no solamente al interior del país, sino también de sus regiones, provincias y ciudades.

El artículo 275 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumakawsay.

El numeral 6 del Art. 263 señala que es competencia del Gobierno Provincial fomentar las actividades productivas provinciales.

En el artículo 128 inciso 3° del COOTAD, se establece que el ejercicio de las competencias observará una gestión solidaria y subsidiaria entre los diferentes niveles de gobierno, con participación ciudadana y una adecuada coordinación interinstitucional.

En el marco de lo expuesto, se viene buscando alternativas que permitan el desarrollo social y económico en particular de los territorios rurales, esas alternativas pueden ser proyectos, pero más allá de proyectos lo que interesa es la sostenibilidad de sus acciones.

En base a lo mencionado, el GPI consideró, como alternativa, para la gestión del Complejo Turístico Santa Agua de Chachimbiro la constitución de una Empresa Pública en sustitución del modelo de comodato que venía operando.

Si bien la Constitución y el marco normativo facilitan la construcción de la empresa pública y algunos Gobiernos Provinciales están implementando el modelo, parece oportuno empezar a evaluar las empresas que están operando partiendo del modelo, su organización, desempeño económico, inclusión social, entre otros.

Se trata de una evaluación sobre la marcha de la Empresa recientemente constituida, es decir, conocer su desempeño actual, desde la perspectiva técnica, administrativa, financiera, normativa, económica y social.

La evaluación ayudará a determinar las potencialidades del complejo, considerado éste como un agente de desarrollo en un entorno de sostenibilidad.

La reflexión que se va a desarrollar, pretende de manera muy sucinta, el análisis de algunos de los factores que se consideran clave para la definición de un modelo de gestión turística sostenible de estos escenarios. Un modelo que, en última instancia, permita el aumento de la productividad y la competitividad de su sistema productivo, garantizando que el equilibrio ambiental a largo plazo en ningún caso se convierta en una limitación para su desarrollo turístico, sino en una fuente de riqueza y empleo.

Se trata, en definitiva, de definir un esquema de actuación sobre el que pueda actuar una política de gestión turística de estos espacios que favorezca, no sólo un equilibrio dinámico entre la necesidad de mantener la biodiversidad y potenciar el desarrollo económico y social de estos territorios, sino, sobre todo, la existencia de planteamientos prácticos sobre el importante papel que el turismo puede jugar en la percepción y comprensión de los mismos y, en consecuencia, en la implicación de los turistas que lo visitan en su conservación y desarrollo.

Desde esta perspectiva se considera oportuno iniciar el proceso de evaluación de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro a fin de ofrecer orientaciones que permitan determinar el desempeño del modelo y su gestión turística para proponer un plan de acciones encaminadas a garantizar la sostenibilidad de su gestión.

1.3. Identificación del Problema

Si bien no es el caso de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro y tomando como referencia los efectos negativos de otras experiencias desarrolladas en los Gobiernos Provinciales, el problema central, en general, en los esfuerzos que se hace por el desarrollo de los territorios rurales, es la insostenibilidad de significativas inversiones que ha realizado, sobre todo, el sector público.

Este problema puede tener entre sus causas, las siguientes.

- Limitada gestión social de las acciones de desarrollo.
- Manejo de enfoques, en muchos casos clientelares.
- Limitadas especialidades para la gerencia social de proyectos.
- Muy poca aplicación de los modelos organizacionales que suelen utilizarse en otros ámbitos de desarrollo del país.
- Limitado conocimiento, desde la experiencia misma, de modelos exitosos de gestión social

de proyectos socio-económicos del ámbito rural.

Es precisamente la última causa que el estudio abordará convirtiéndose en una hipótesis de carácter general para la experiencia de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro con el propósito de prevenir el futuro de la Empresa identificando posibles riesgos y construyendo barreras para evitar que éstos se presenten.

1.4. Delimitación Espacial y Temporal

La investigación desarrollará sus acciones en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro y su modelo de gestión, ubicado en la Parroquia Tumbabiro, Cantón Urcuquí, Provincia de Imbabura.

Se considerará la influencia del complejo en las comunidades de la Parroquia Tumbabiro.

Este estudio contemplará dos momentos:

- a) Complejo manejado, a través del comodato, por la Fundación Cordillera durante 15 años, 1995 a 2010.
- b) Complejo constituido como Empresa Pública, 2011 en adelante.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar la evaluación del desempeño del modelo de gestión de la Empresa Pública, aplicado al Complejo Santa Agua de Chachimbiro, en lo que va del tiempo transcurrido de su aplicación.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Describir el contexto institucional en el que se enmarca el diseño y operación de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.
2. Caracterizar el desempeño de la actividad turística de la Provincia de Imbabura, como marco de referencia en el que se desenvuelve la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.
3. Analizar el desempeño de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro desde sus perspectivas: técnica, administrativa, financiera, normativa y su incidencia económica y social en su entorno inmediato.
4. Aproximar un conjunto de sugerencias que aporten a la sostenibilidad del modelo y su réplica.

1.6. Marco Teórico

Las empresas públicas⁵ en el Ecuador son creadas para alcanzar los grandes objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

El *sumakkawsay* implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la redistribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural (Art. 276).

El Plan del Buen Vivir plantea una estrategia de desarrollo endógeno, para esto es necesario estudiar cómo surge el concepto de desarrollo endógeno, en cuanto este es una alternativa para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa pública que busca impulsar el turismo como eje de desarrollo.

Lucas (1988) aporta al desarrollo endógeno al señalar que el capital humano es quien innova y difunde las mejoras en las técnicas de la producción mediante la interacción de trabajadores con mayor grado de preparación.

Para Vásquez Barquero, “el Desarrollo Endógeno puede entenderse como un proceso de crecimiento económico y cambio estructural por la comunidad local utilizando el potencial de desarrollo que conduce a la mejora del nivel de vida de la población” (Vásquez Barquero, 1999: 32). Señala que es un cambio que nace dentro de la comunidad pero incorpora el hecho de aprovechar las ventajas que ofrece una determinada región, basándose en la innovación como su principal estrategia, con el propósito de suplir sus necesidades básicas y mejorar las condiciones de vida.

Stiglitz y Meier (2002) definen al Desarrollo Endógeno como una teoría del crecimiento económico suscitada desde la sociedad, crecimiento que debe ser sustentable y en lo posible evitando las distorsiones de la economía. Se considera como un instrumento de política económica capaz de impulsar el desarrollo de los más excluidos, basándose en la capacitación del capital humano, con ello se busca transformar la sociedad.

⁵Art. 4.- DEFINICIONES.- Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. **LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS. Registro Oficial 2009.**

Para Garofoli “desarrollo endógeno significa, en efecto, la capacidad para transformar el sistema socio - económico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores. Desarrollo endógeno es, en otras palabras, la habilidad para innovar a nivel local” (Garofoli, 1995 citado por Boisier 2003: 54). Con este concepto este autor, a diferencia de los otros autores, incluye la interrelación con sectores externos, ya que las comunidades no pueden quedar al margen de la economía internacional, pues se estaría dejando de lado los procesos de innovación y conocimiento que son muy importantes para el desarrollo.

En este contexto, Boisier (2003) define al Desarrollo Endógeno como el conjunto de decisiones productivas que nacen de un proceso de articulación de los actores del interior de una región, sector económico o empresa, que buscan beneficiarse de sus propias potencialidades y habilidades, a fin de desarrollar proyectos económicos, sociales, ambientales y territoriales, que permitan crear una economía social.

Por tanto, el Desarrollo Endógeno busca incorporar a sectores excluidos hacia un nuevo estilo de vida, integrando lo social con lo económico y lo ambiental, procurando el desarrollo humano sostenible.

El turismo es sostenible y endógeno, porque es un compromiso con la gente del presente y del futuro, ya que el turismo es una actividad que propicia de manera integral la equidad social, el equilibrio ambiental, el crecimiento económico y el desarrollo humano, preservando la calidad de vida de las generaciones. Se construye de manera corresponsable en la propia comunidad, conservando sus valores históricos, culturales, socioeconómicos y ambientales.

El complejo turístico Santa Agua de Chachimbiro al constituirse en una Empresa Pública debe administrarse a través de un modelo de gestión.

El modelo de gestión es un esquema para la administración de una determinada entidad que se basa en desarrollar políticas y acciones en la búsqueda del bienestar social de la población.

Para alcanzar este bienestar, se necesita gestionar actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la obtención del bienestar social, generándose la necesidad de adaptar herramientas y metodologías para configurar su Sistema de Gestión.

Los modelos teóricos de Gestión existentes sirven para establecer una visión directa de un conjunto que aporta coherencia en los procesos de las organizaciones. Existe una serie de modelos como el European Foundation Quality Management (EFQM), International

Standardization Organization (ISO), Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (MIEG), Deming Prize (DP), Baldrige National Quality Program (MBNQA), entre otros, los cuales tienen como fin común promover la calidad y la excelencia de la gestión en las organizaciones.

El modelo **EFQM** es un marco de trabajo no-prescriptivo, constituido por nueve criterios, que facilita a las organizaciones a orientarse en el camino de la excelencia. En definitiva las organizaciones que los utilizan buscan; orientar la gestión a la satisfacción del cliente, situar la calidad como objetivo prioritario, mejorar continuamente los procesos de la empresa, fomentar la participación de todos los empleados.

Las normas **ISO** fueron escritas bajo el fundamento de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, si no, de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la organización y no a los productos de ésta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él está comprando se mantendrá en el tiempo.

El modelo **MIEG** se fundamenta en promocionar la innovación y la mejora continua de las empresas iberoamericanas. Este modelo es auspiciado por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad desde el año 2000.

El modelo **Deming Prize** nació en 1951 y desde entonces ha ejercido una gran influencia en el desarrollo del control y gestión de la calidad en Japón. El objetivo básico con el que nació era convertirse en una herramienta con la que se mejora y transforma la gestión de las organizaciones japonesas. Actualmente, el premio se otorga a aquellas empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y control de calidad, y supone un acicate para promover la Gestión de la Calidad en numerosas compañías que encuentran en el galardón una excelente ocasión para comenzar a aprender.

El modelo **Malcolm Baldrige** establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que se construyen las estrategias claves. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. El espíritu del modelo toma forma con los criterios y subcriterios.⁶

⁶CAMISÓN, César. "Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total". Artículo publicado en internet. Pág. 1

Partiendo de la premisa de estos modelos lo que se busca es determinar sistemas y subsistemas que permitan articular de una mejor manera la gestión de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.

La Gestión por Procesos⁷ en la Administración Pública supone el paso de una visión “administrativa” a una visión “gestora” y un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública. Encontramos 3 niveles de procesos que a continuación se describen:

Procesos Gobernantes: “Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices, normas, instrumentos y planes estratégicos para poner en funcionamiento a la organización”.⁸

Procesos Agregadores de Valor: “Son responsables de generar el portafolio de productos y /o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la Institución”.⁹

Procesos Habilitantes: “Están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional”.¹⁰

Para llegar a construir estos procesos se hace necesario estudiar la estructura financiera, económica y social del Complejo partiendo de los conceptos que a continuación se mencionan:

La Eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles mientras que Eficacia es la capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

El Mercado Turístico es el escenario donde fluye la oferta y demanda de servicios turísticos. La oferta turística está dada por los recursos con los que cuenta el destino, incluyendo la infraestructura, en contraparte, la demanda turística, se integra por los turistas, quienes buscan productos turísticos para satisfacer sus necesidades.

Este sistema simple de Marketing se lo puede observar de la siguiente forma:

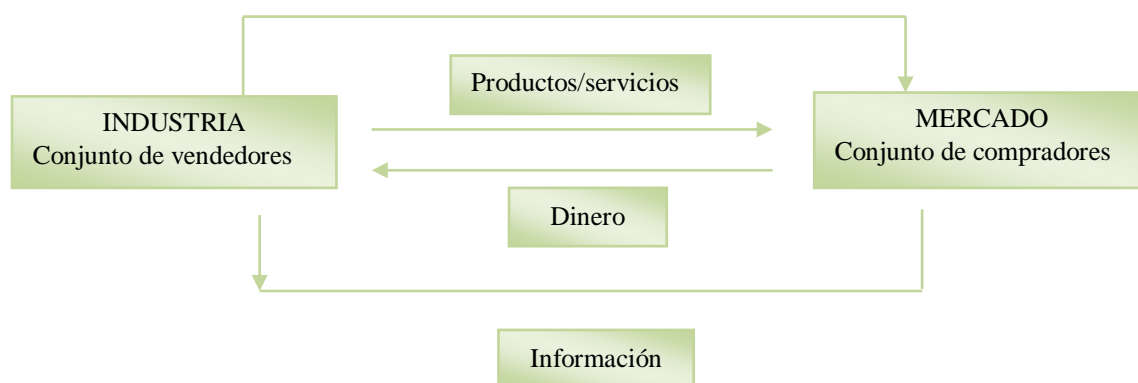
⁷La palabra proceso viene del latín processus, que significa avance y progreso.

⁸ Estatuto Orgánico del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio. Pág. 2

⁹Estatuto Orgánico del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio. Pág. 2

¹⁰Ibid. Pág. 2

Gráfico N° 2



Fuente: “Marketing”, por Philip Kotler y Gary Armstrong, 2001.

La demanda insatisfecha es aquella demanda que no ha sido cubierta en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el Proyecto; dicho de otro modo, existe demanda insatisfecha cuando la demanda es mayor que la oferta.

Desarrollo organizacional: “Proceso planificado de reeducación y formación, diseñado por personal administrativo para facilitar la adaptación a las exigencias provenientes del entorno de la empresa”:¹¹

Análisis financiero: “Estudio de la situación financiera de una empresa para controlar los flujos de fondo, productos y servicios, tanto internos como externos a dicha empresa”.¹²

La realización del análisis financiero nos permitirá determinar la sostenibilidad de la empresa.

La sostenibilidad financiera es la capacidad de generar resultados positivos en el corto plazo y asegurar recursos estables y suficientes en el largo plazo, asignarlos de una manera oportuna y apropiada.

La sostenibilidad económica es la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para atender las propias necesidades de la organización.

Finalmente, la sostenibilidad social plantea aumentar el bienestar y participación de la población de forma que se asegure el acceso a la educación y a los servicios sociales básicos.

¹¹ Diccionario de Administración y Finanzas. Océano/Centrum, Pág. 160.

¹²Ibid. Pág. 26

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis General

El modelo de gestión de la Empresa Pública del complejo Santa Agua de Chachimbiro constituye una alternativa viable y sostenible al desarrollo socio-económico de la provincia de Imbabura.

1.7.2. Hipótesis Específicas

1. El Gobierno Provincial de Imbabura se enfoca al alcance del desarrollo socio-económico de la provincia mediante la participación activa y voluntaria de sus habitantes.
2. La caracterización del sistema turístico de la Provincia de Imbabura permite identificar sus potencialidades y limitaciones necesarias para asumir una responsabilidad de gestión y control de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro favoreciendo el tránsito hacia esquemas de desarrollo de turismo sustentable en la escena local.
3. El modelo de gestión actual del complejo Chachimbiro genera grandes beneficios económicos y sociales para la población de su entorno inmediato.
4. El modelo de gestión de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro asegura su sostenibilidad financiera, económica, social y ambiental a través de la participación activa de los actores locales, el apoyo del Gobierno Provincial de Imbabura y el aprovechamiento máximo de las capacidades locales.

1.8. Metodología

La metodología a ser utilizada en este estudio es la INDUCTIVA - DEDUCTIVA, pues, a partir del conocimiento de las particularidades que rodean a la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro, a su contexto institucional y a su entorno territorial, se espera inferir la calidad en su desempeño y llegar a conclusiones generalizables con la posibilidad de ser utilizadas para otras aplicaciones.

A partir de información en particular financiera, se espera aplicar instrumentos que permitan determinar la situación actual de los rendimientos de las inversiones efectuadas.

Por otro lado, con el fin de hacer propuestas, se va a utilizar como enfoque el Modelo de Gestión por Procesos. Mediante la elaboración de cadenas de valor se hará posible identificar los mapas de procesos y la caracterización de sus tres tipologías fundamentales: procesos gobernantes, procesos agregadores de valor y procesos habilitantes.

El estudio va a complementarse con la aplicación de investigación de tipo cualitativa, utilizando herramientas como los trabajos grupales, entrevistas a informantes calificados, observaciones participantes, entre otras.

Es necesario realizar una investigación cuantitativa cuya herramienta será la encuesta lo que nos permitirá interactuar de una manera directa con los turistas del complejo para que sean ellos quienes nos ayuden a definir la mejora de la empresa pública en la oferta de sus servicios.

Finalmente, además de lo señalado, en la investigación se utilizarán otras herramientas como: revisión bibliográfica, elaboración de fichas, análisis de información financiera, entre otras.

1.9. Variables e Indicadores

Tabla N° 1

VARIABLES E INDICADORES			
DOMINIO	VARIABLES	INDICADORES	FORMA DE CALCULO
INSTITUCIONAL	Formación integral y calidad	Índice de cumplimiento de los programas y proyectos turísticos establecidos en el Presupuesto.	$I = \text{logros alcanzados} / \text{logros planeados} * 100$.
	Capital Humano	Número de empleados pertenecientes a las distintas áreas.	Suma del número de empleados de cada área.
	Consultorias	Número de proyectos de consultorias en distintas áreas.	Suma de los proyectos de consultorias por cada área.
		Índice del Monto de los proyectos de consultorias frente al presupuesto del GPI.	$I = \$ \text{ de proyectos de consultorias} / \$ \text{ del presupuesto total} * 100$.
	Servicio Social	Número de programas de servicio social.	Suma de todos los programas de servicio social.
	Promoción turística	Número de eventos de difusión turística organizados por el GPI.	Suma de todos los eventos de difusión turística.
TURISMO	Volumen de Demanda Turística	Turistas nacionales.	Nº de turistas nacionales recibidos.
		Turistas extranjeros.	Nº de turistas extranjeros recibidos.
		Frecuencia de visita de turistas al complejo.	Grupos de frecuencia de visita de turistas al complejo.
	Gasto Turístico	% de Ingresos generados por el turismo.	Ingresos generados por el turismo / Ingreso total.
	Fidelidad de la Demanda	Percepción de los turistas en volver a visitar el complejo.	Promedio de respuesta positiva de volver a visitar el complejo / total de turistas encuestados.
	Oferta de actividades turísticas	Número de empresas que ofertan el servicio.	Suma de todas las empresas que ofertan el servicio.
	Satisfacción de usuarios	Grado de satisfacción de los usuarios.	Nº máximo y mínimo escogido según escala de liker.
	Satisfacción del turista por la relación calidad/precio	Percepción de la relación calidad/precio.	Promedio de respuesta en la escala de liker de la variable calidad/precio.
ECONÓMICO-FINANCIERO	Acceso a través de carretera	Tiempo de acceso a la carretera más cercana.	Total de minutos necesarios para llegar al complejo desde la vía principal.
	Endeudamiento	Endeudamiento a corto plazo.	Pasivo Corriente / Pasivo Total.
	Apalancamiento	Apalancamiento del Pasivo	Pasivo Total / Activo Total.
		Apalancamiento del Patrimonio	Patrimonio / Activo Total.
		Apalancamiento Estructural	Patrimonio / Pasivo Total.
		Apalancamiento financiero.	Activo Total / Patrimonio.
	Liquidez	Razón Corriente.	Activo Corriente / Pasivo Corriente.
		Capital de Trabajo.	Activo Corriente - Pasivo Corriente.
		Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventario / Pasivo Corriente.
	Evaluación	Valor Actual Neto.	$VAN0 = \sum_{t=0}^n \frac{R_t}{(1+i)^t}$
		Tasa Interna de Retorno.	$\sum \frac{R_t}{(1+TIR)^t} = 0$
		Razón Beneficio-Costo.	Beneficio / Costo.
GESTION ADMINISTRATIVA	Ejecución Presupuestaria	% de Ejecución Presupuestaria.	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Codificado.
	Sustentabilidad Económica	Proporciones relativas de ingresos recibidos según presupuesto del GPI e ingresos generados por la misma empresa.	Ingresos recibidos por el GPI / Ingreso Total ; Ingresos generados por la empresa / Ingreso Total.
		Proporciones relativas de los gastos de operación y de inversión.	Gastos de operación / Ingreso Total ; Gastos de inversión / Ingreso Total.

Elaborado por: Vania Chica

1.10. Plan Analítico

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Justificación
- 1.3. Identificación del Problema
- 1.4. Delimitación Espacial y Temporal
- 1.5. Objetivos
 - 1.5.1. Objetivo General
 - 1.5.2. Objetivos Específicos
- 1.6. Marco Teórico
- 1.7. Hipótesis
 - 1.7.1. Hipótesis General
 - 1.7.2. Hipótesis Específica
- 1.8. Metodología
- 1.9. Variables e Indicadores
- 1.10. Plan Analítico

CAPITULO II

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL QUE ENMARCA EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO.

- 2.1. Descripción de la estructura jurídica, orgánica institucional y financiera del Gobierno Provincial de Imbabura.
 - 2.1.1. Estructura Jurídica del GPI.
 - 2.1.2. Estructura Orgánica Institucional del GPI.
 - 2.1.3. Estructura Financiera del GPI.
- 2.2. Funciones, Políticas, Planificación y principales Líneas de Acción: plan, programa y proyecto, del GPI.
- 2.3. Las Empresas Públicas en la Provincia de Imbabura

- 2.3.1. Creación de la Empresa pública Santa Agua de Chachimbiro.

CAPITULO III

3. LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA.

- 3.1. El Turismo.
 - 3.1.1. El Sistema Turístico
 - 3.1.2. Los Beneficios Económicos y Sociales del Turismo.
- 3.2. La situación del Turismo en la Provincia de Imbabura.
 - 3.2.1. El Turismo: Principal Actividad Económica.
 - 3.2.2. El Gobierno Provincial y la Actividad Turística.
 - 3.2.3. Apoyo Legal para las iniciativas provinciales de Turismo.

CAPITULO IV

4. EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO Y SU INCIDENCIA EN SU ENTORNO INMEDIATO.

- 4.1. Perspectiva Técnica.
- 4.2. Perspectiva Administrativa.
- 4.3. Perspectiva Financiera.
 - 4.3.1. Índices Financieros.
- 4.4. Perspectiva Normativa.
- 4.5. Incidencia Económica
- 4.6. Incidencia Social
- 4.7. Determinación de sostenibilidad de la empresa.

CAPITULO V

5. PROPUESTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

- 5.1. Desde la apropiación de los actores locales.
- 5.2. Desde el apoyo del Gobierno Provincial de Imbabura y su rol en el funcionamiento de la Empresa.
- 5.3. Desde las capacidades locales requeridas.
- 5.4. Desde la sostenibilidad financiera.
- 5.5. Desde la contribución a la sostenibilidad ambiental.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1. Conclusiones
- 6.2. Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPITULO II

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL QUE ENMARCA EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO.

Antes de describir la estructura jurídica, orgánica institucional y financiera del GPI, se señala algunos datos básicos del ámbito de acción de este organismo.

El territorio provincial se localiza en parte de las estribaciones externas de la cordillera Occidental de los Andes, en la Sierra norte del callejón Interandino y toma su nombre con referencia al volcán que se encuentra en medio de la jurisdicción territorial y en base del cual se desarrolló toda una concepción histórico-cultural que persiste hasta nuestros días.¹³

La Provincia de Imbabura se ubica al norte del país, tiene una superficie de 4.608,68 km² (1, 63% de la superficie nacional), localizada entre las coordenadas 00° 07' y 00° 52' Latitud Norte, y 77° 48' y 79° 12' Longitud Oeste (Gráfico N° 3), y su altitud oscila entre los 200 metros sobre el nivel del mar en la parte baja del río Guayllabamba, sector de las Golondrinas; y los 4.939 m.s.n.m en las cimas de los volcanes Cotacachi e Imbabura.

De acuerdo al Censo del INEC 2010 tiene una población de 398.244 habitantes.

Limita al norte con la Provincia de Carchi, al sur con la Provincia de Pichincha, al este con la Provincia de Sucumbíos y al oeste con la Provincia de Esmeraldas.

La Provincia de Imbabura está conformada por 6 cantones, 36 parroquias rurales y 6 urbanas. Sus cantones son: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo Pimampiro y Urcuquí.

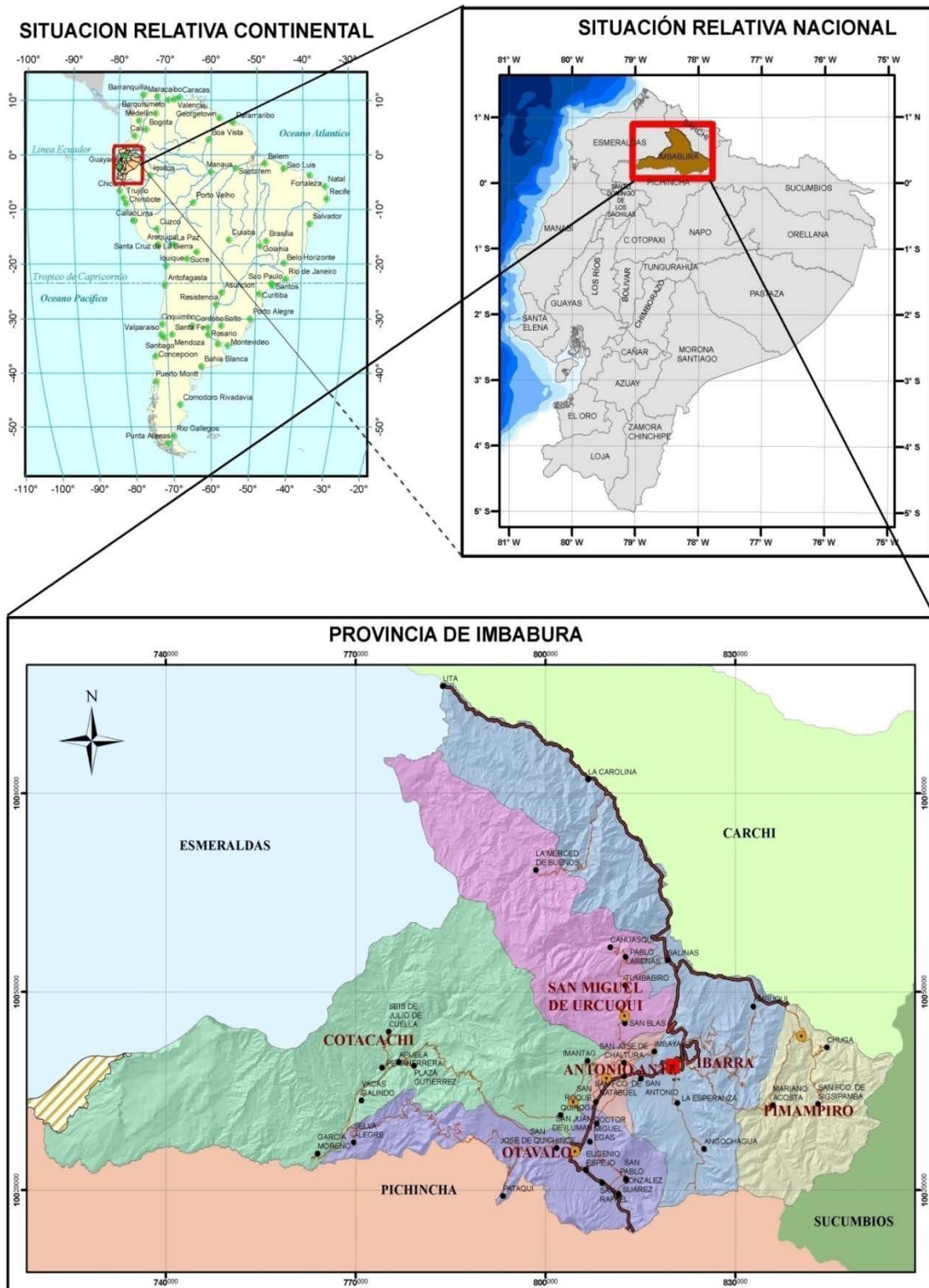
Los idiomas que hablan los habitantes de esta provincia son el Español y el Kichua, entre las etnias que se encuentra están los indígenas, afroecuatorianos, mestizos y blancos.

Es sobre este territorio descrito brevemente donde opera el Gobierno Provincial.

De acuerdo a la Organización Política Administrativa que rige al país, los gobiernos provinciales son gobiernos intermedios, y en el caso particular el Consejo Provincial de Imbabura, fue creado mediante Decreto Ejecutivo del Gobierno Nacional de 1946, pasando a denominarse Gobierno Provincial de Imbabura mediante Ordenanza Provincial publicada en Registro Oficial N° 380 de 31 de julio del 2001.

¹³Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura. 2011. Pág. 27

Gráfico N° 3



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Imbabura. 2011.

2.1. Descripción de la Estructura Jurídica, Orgánica Institucional y Financiera del Gobierno Provincial de Imbabura.

Para llegar a conocer la operatividad del Gobierno Provincial de Imbabura, es necesario realizar una breve descripción de cada uno de sus componentes.

2.1.1. Estructura Jurídica del GPI

De acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

El desarrollo de su vida Jurídica e Institucional se rige, entre otras, por las siguientes normas legales:

- a) Constitución de la República del Ecuador: Capítulo tercero “Gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales” Art. 252. Capítulo cuarto “Régimen de competencias” Art. 263.
- b) Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- b) Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- c) Decreto de Creación del Consejo Provincial de Imbabura
- d) Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Registro Oficial N° 595 de junio 12 del 2002.
- e) Contraloría General del Estado, Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.
- f) Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Registro Oficial N° 395 de 4 de agosto del 2008 y su Reglamento publicado en Registro Oficial N° 588 de 12 de mayo del 2009.
- g) Ley Orgánica del Servicio Público
- h) Acuerdo Ministerial N° 447 del 29 de diciembre del 2007, publicado en Registro Oficial N° 259 del 24 de enero del 2008. Principios y Normas del Sistema de Administración Financiera.

Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos y otros Acuerdos Ministeriales sobre las Normas Técnicas de Presupuesto.

i) Ley de Régimen Tributario Interno.

j) Ordenanzas del Consejo Provincial.

k) Reglamentos Internos y,

l) Otras Leyes

La ejecución de las actividades del Gobierno Provincial de Imbabura basadas en las leyes y ordenanzas mencionadas, garantiza el correcto funcionamiento de sus funciones y competencias en búsqueda del desarrollo económico y social de su territorio.

2.1.2. Estructura Orgánica Institucional del GPI

El Gobierno Provincial de Imbabura tiene como Visión:

“El Gobierno Provincial de Imbabura, se consolida como una Institución de derecho público, autónoma, descentralizada, transparente, eficiente, equitativa, incluyente y solidaria, líder del desarrollo económico, social y ambiental provincial”

La Estructura Orgánica del Gobierno Provincial de Imbabura, que fuera expedida por el Ingeniero Diego García Pozo, Prefecto de Imbabura, con Resolución Administrativa 001-2010 y que está en vigencia a partir del 1 de octubre del 2010, es la que regirá para el normal funcionamiento de las actividades dentro del proceso de optimización de recursos.¹⁴

La Estructura Orgánica Administrativa del Gobierno Provincial de Imbabura comprende los siguientes procesos organizacionales y niveles:

a) Procesos Gobernantes – Nivel Directivo

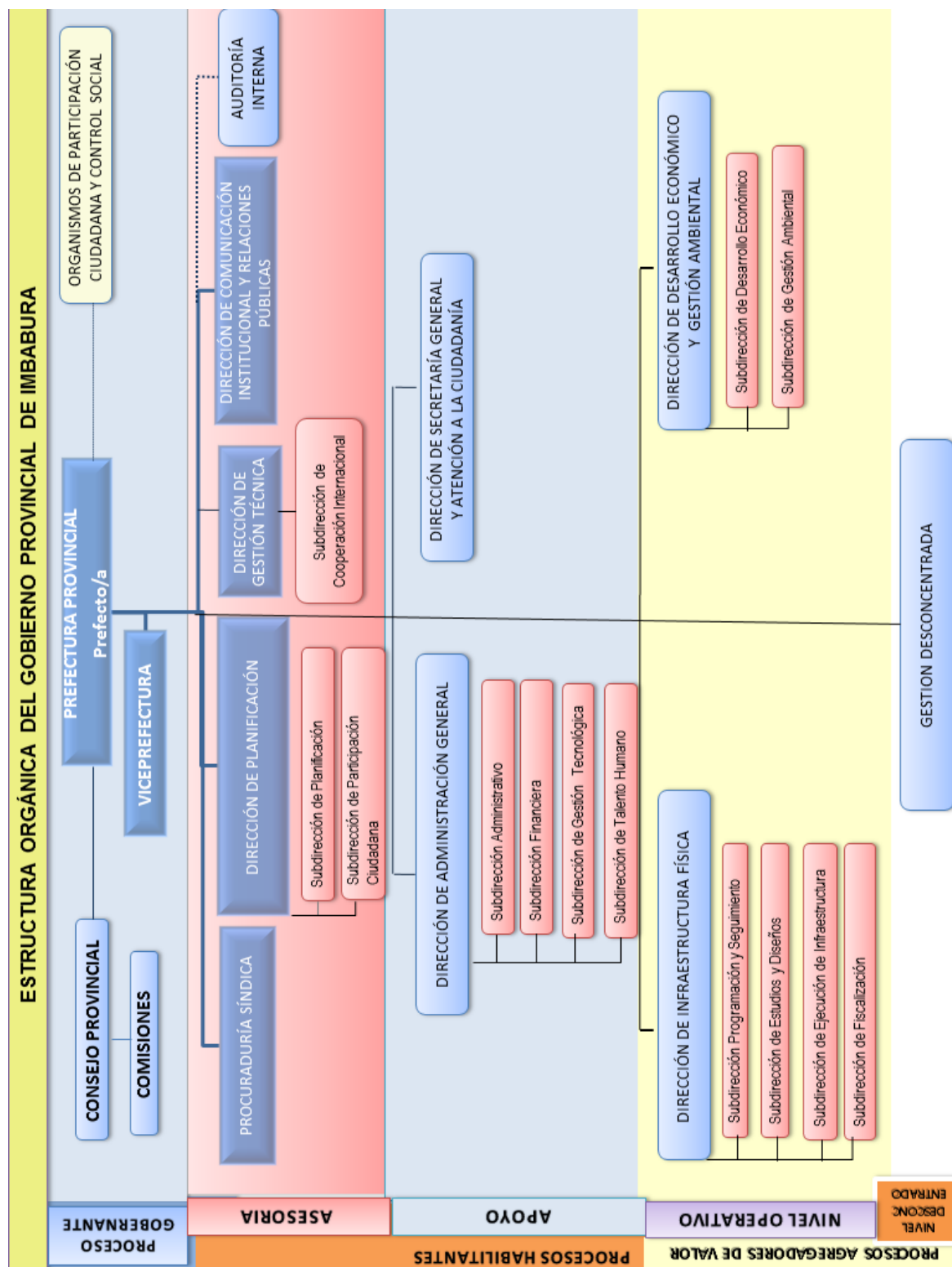
b) Procesos Habilitantes – Nivel de Asesoría y de Apoyo

c) Proceso Agregador de Valor – Nivel Operativo

En el siguiente esquema se presenta la estructura organizacional del GPI, en la misma que es posible visualizar los niveles de coordinación, la agrupación y la jerarquización en los distintos actores que son parte de esta institución.

¹⁴Proforma Presupuestaria. Gobierno Provincial de Imbabura. Pág. 10

Gráfico N° 4



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos GPI. 2010

Existen 3 niveles en esta estructura, cada uno de ellos está enfocado a la gestión competente, siendo así que el proceso Gobernante es el encargado de expedir normas e instrumentos para el correcto funcionamiento de la gestión institucional a través de las políticas públicas.

El proceso Habilitante está conformado por el nivel de Asesoría cuyo trabajo es asesorar, planificar y recomendar propuestas a los otros niveles. Se encuentra además el nivel de Apoyo que tiene como responsabilidad los procesos institucionales y las actividades de soporte humano, financiero, material y servicios, logísticos, documental; para todos los niveles.

El tercer proceso denominado Agregador de Valor se refiere al nivel operativo del GPI, donde se gestiona y coordina las políticas, objetivos y metas del Gobierno Provincial de Imbabura, y ejecuta planes, programas y proyectos, que respondan a la misión y objetivos de la institución.¹⁵ En este nivel se encuentra de la misma forma la gestión desconcentrada, siendo órganos autónomos dotados de personería jurídica especializada en actividades específicas.

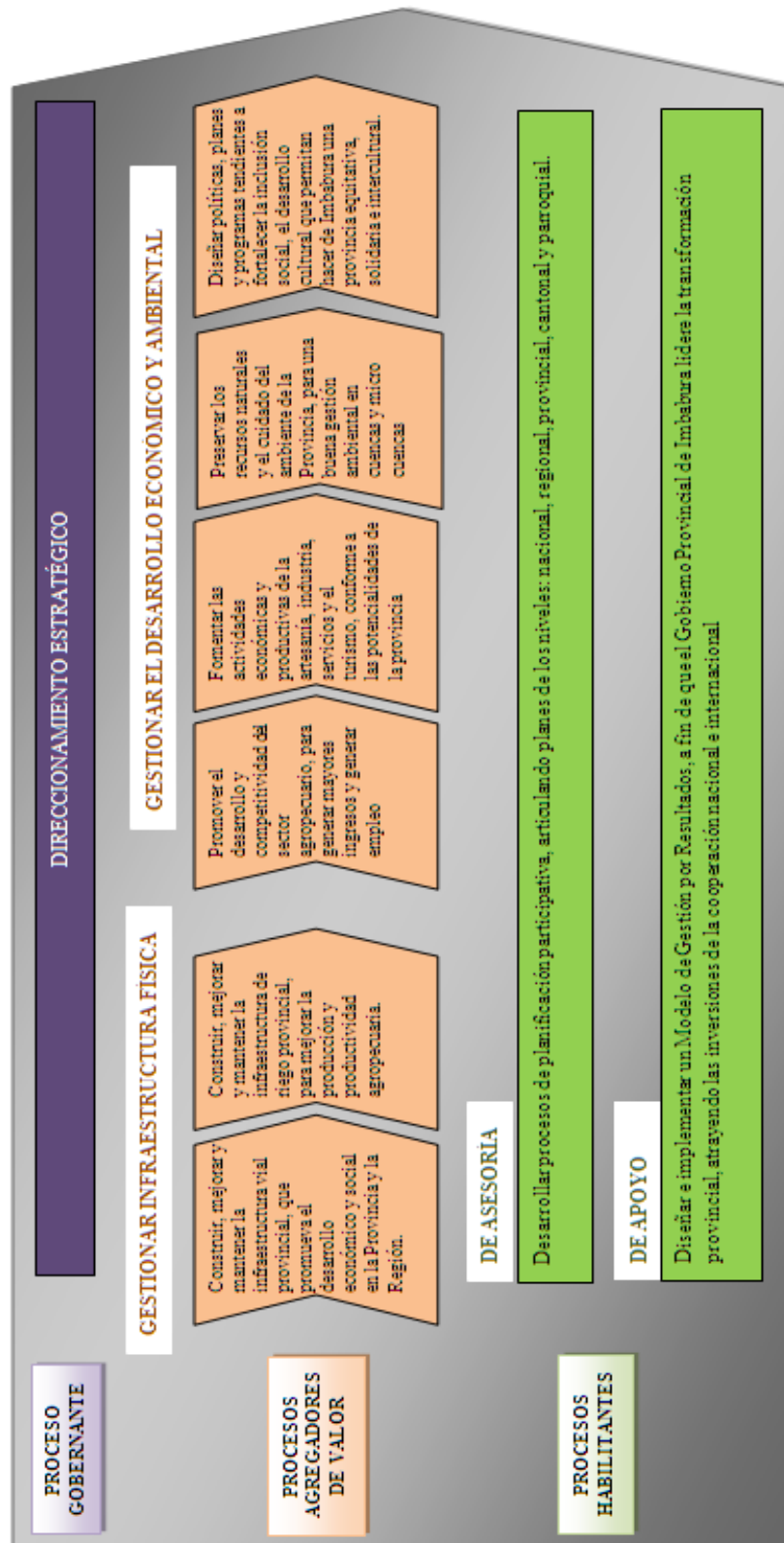
El modelo de gestión implementado en este Gobierno Provincial se basa en líneas estratégicas, resumidas de la siguiente forma:

- i. Imbabura Productiva
- ii. Imbabura Solidaria
- iii. Imbabura Azul
- iv. Imbabura Ambiental

De acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión por procesos GPI, los objetivos estratégicos que enmarcan estas grandes líneas se presentan a continuación en sus respectivos procesos:

¹⁵Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos GPI. 2010. Pág. 5

Gráfico N° 5
CADENA DE VALOR



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos GPI. 2010
Elaborado por: Vania Chica

2.1.3. Estructura Financiera del GPI

El artículo 238 de la Constitución de la República determina que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera.

Según el artículo 192 del COOTAD, los gobiernos autónomos descentralizados participarán del 21% de los ingresos permanentes, y del 10% de los ingresos no permanentes del presupuesto general del Estado.

Por lo tanto, el monto total que reciben los GADs del presupuesto general del Estado, se distribuye de la siguiente forma: 27% para los consejos provinciales, 67% para los municipios y distritos metropolitanos y 6% para las juntas parroquiales.

Desde la perspectiva financiera, en la siguiente tabla se puede observar los ingresos y gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Imbabura, desde el año 2006 hasta el año 2011.

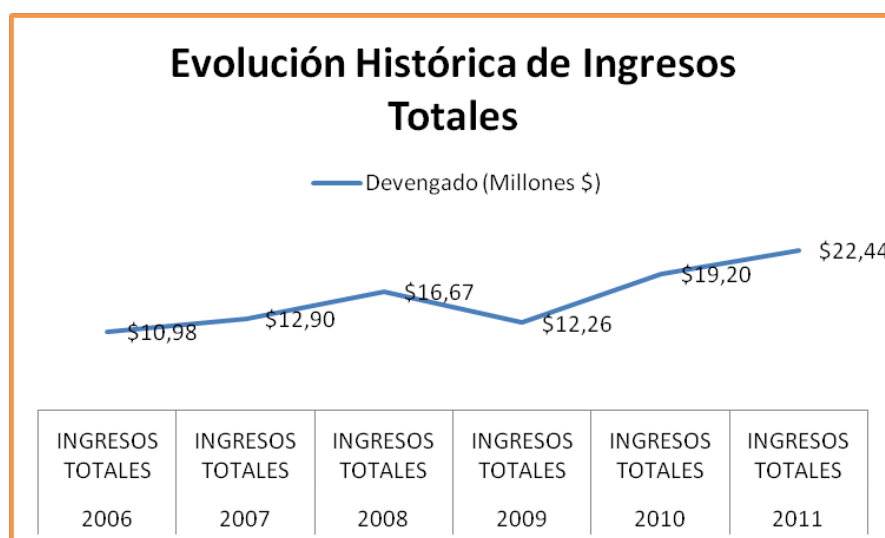
Tabla N° 2
Ingresos y Gastos del Gobierno Autónomo Descentralizado IMBABURA

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nivel 2	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO
Total	\$10.983.914,28	\$12.901.173,90	\$16.673.215,39	\$12.257.341,61	\$19.204.072,91	\$22.441.715,02
INGRESOS CORRIENTES	\$2.113.054,25	\$2.711.140,91	\$3.013.275,82	\$3.293.853,43	\$3.631.994,93	\$3.643.008,04
INGRESOS DE CAPITAL	\$8.870.860,03	\$10.190.032,99	\$13.659.939,57	\$8.963.488,18	\$15.572.077,98	\$18.798.706,98
Total	\$9.622.799,52	\$14.318.342,21	\$16.622.500,90	\$22.219.201,04	\$13.467.262,19	\$17.992.037,29
GASTOS CORRIENTES	\$2.401.574,61	\$2.715.279,86	\$3.435.211,56	\$3.978.691,29	\$3.357.323,71	\$3.572.271,71
GASTOS DE PRODUCCIÓN	-	\$15.000,00	-	-	\$101.711,38	-
GASTOS DE CAPITAL E INVERSIÓN	\$7.221.224,91	\$11.588.062,35	\$13.187.289,34	\$18.240.509,75	\$10.008.227,10	\$14.419.765,58

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

La tendencia de los ingresos percibidos por el GPI es creciente desde el 2006, a excepción del 2008, donde los ingresos de capital muestran una baja, pero a partir de allí, la entidad presenta una alta dependencia de recursos provenientes del Gobierno Central al representar este rubro en promedio el 75% del total de ingresos percibidos, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 6

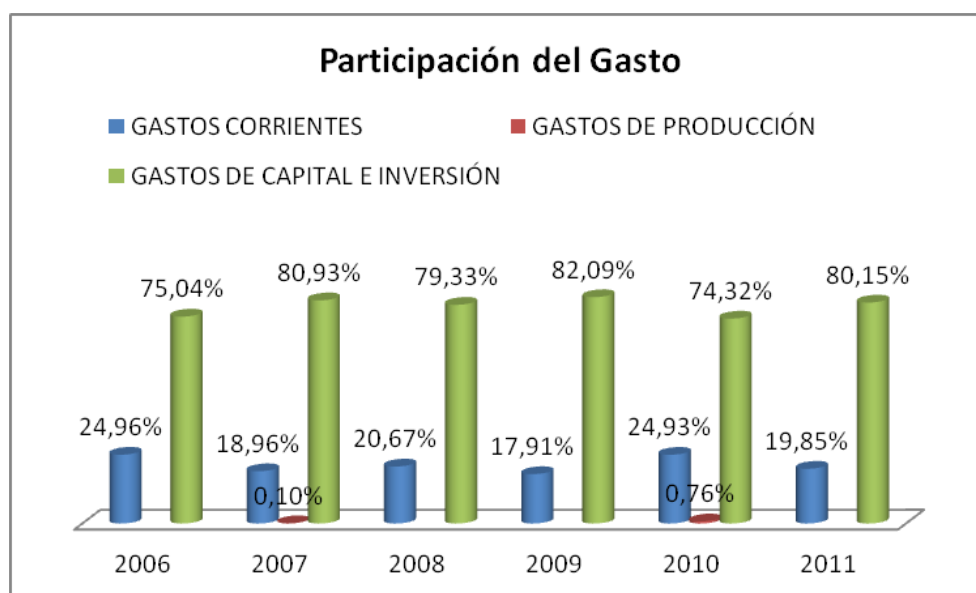


Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaborado por: Vania Chica

El siguiente gráfico muestra que en promedio, el 80% de gastos del GPI se destina a inversión, esta tendencia se ha mantenido durante los últimos años, y se demuestra en el desarrollo económico y social que presenta esta Provincia, es decir, en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Gráfico N° 7



Fuente: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaborado por: Vania Chica

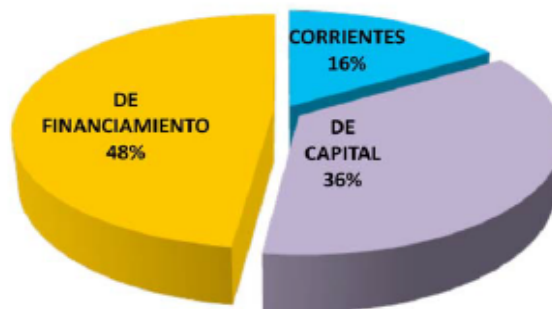
La proforma presupuestaria 2012 del Gobierno Provincial de Imbabura, presenta la siguiente estructura:

Gráfico N° 8

RESUMEN DE INGRESOS PROGRAMADOS PROFORMA 2012

INGRESOS	CODIFICADO 2011	RECAUDADO NOV. 2011	% DE EJECUCION	PROFORMA 2012	% PTO.
INGRESOS CORRIENTES	4,059,162.61	3,518,511.73	87%	6,762,950.07	16%
INGRESOS DE CAPITAL	18,591,838.15	16,140,059.34	87%	14,895,560.04	36%
INGRESOS DE FINANCIAM.	12,519,066.40	9,808,950.88	78%	19,957,633.95	48%
TOTAL INGRESOS USD	35,170,067.16	29,467,521.95	84%	41,616,144.06	100%

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS INGRESOS



Fuente: Informe de Gestión GPI 2011

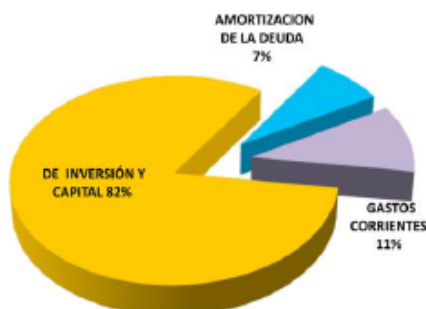
De acuerdo al Informe de Gestión del GPI, los ingresos provenientes de las Transferencias del Gobierno Central abarcan el 48% del total de sus ingresos, manteniendo así, una alta dependencia del Gobierno Central.

Gráfico N° 9

RESUMEN DEL GASTO PROFORMA 2012

DETALLE	CODIFICADO 2011	COMPROMISO A NOV. DEL 2011	% DE COMPROMISO	EJECUTADO A NOV. DEL 2011	% DE EJECUCION	PROFORMA 2012	% PTO.
GASTOS CORRIENTES	3,941,287.51	3,281,058.08	83%	3,172,487.73	80%	4,396,829.47	11%
GASTOS DE CAPITAL E INVERS.	28,278,093.41	20,621,481.92	73%	11,554,707.86	41%	34,095,478.45	82%
AMORTIZACION DE LA DEUDA	2,950,686.24	2,672,321.79	91%	2,411,085.91	82%	3,123,836.14	8%
TOTAL GASTOS USD	35,170,067.16	26,574,861.79	76%	17,138,281.50	49%	41,616,144.06	100%

DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS



Fuente: Informe de Gestión GPI 2011

En este gráfico se observa que la mayor parte de los gastos del Gobierno Provincial se destinan a gastos de inversión frente a un mínimo gasto corriente.

Estos recursos permitirán cumplir con los objetivos previstos por el Gobierno Provincial de Imbabura en la Programación de la Inversión y que está relacionada directamente a objetivos estratégicos provinciales que devienen del Plan Provincial de Desarrollo, Plan de Gobierno de la Prefectura y se relacionan con aquellos objetivos establecidos en el Plan del Buen Vivir.¹⁶

2.2. Funciones, Políticas, Planificación y principales Líneas de Acción: plan, programa y proyecto, del GPI.

Entre las Funciones de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales se destacan todas aquellas que tienen que ver con la promoción del desarrollo sustentable, con el diseño e implementación de políticas, con la implementación de sistemas de participación ciudadana, con el diseño e implementación de políticas de promoción y construcción de equidad, con la implementación de un sistema de participación ciudadana, con la elaboración y ejecución del plan provincial de desarrollo, y sobre todo con la ejecución de las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley.

No menos importante, entre las funciones, es la que tiene que ver con el fomento de las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados.

Igualmente el Gobierno Provincial de Imbabura, para el 2012 ha establecido un conjunto de políticas para el desarrollo de la provincia, se destacan políticas que tienen que ver sobre todo con la atención a grupos prioritarios, políticas de capacitación para construcción de capital humano, políticas para la producción y competitividad, entre otras.

El GPI cuenta con la Dirección de Planificación que tiene como objetivo principal promover el desarrollo provincial integral a través de: la Planificación, el Seguimiento y la Evaluación del Plan de Desarrollo y el Plan de Ordenamiento Territorial; la Gestión y Formulación de Programas y Proyectos, la implementación del Sistema de Información Provincial de Imbabura; y el involucramiento de la sociedad civil por intermedio de la Participación Ciudadana.¹⁷

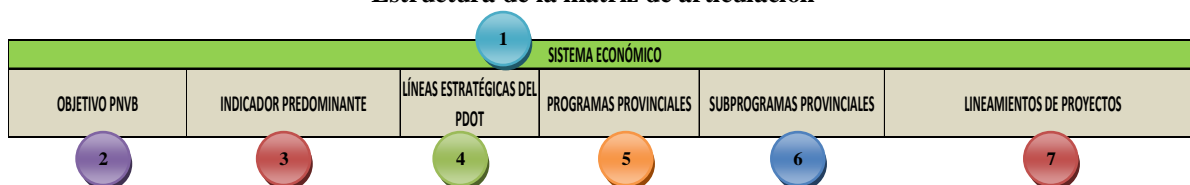
La principal herramienta con la que trabaja esta Dirección es la Matriz de Articulación del Plan de Actuaciones Provincial:

¹⁶ Informe de Gestión GPI 2011. Pág. 52

¹⁷ Clasificación de puestos de la Dirección de Planificación del GPI. 2012. Pág. 4.

Gráfico N° 10

Estructura de la matriz de articulación



Fuente: Dirección de Planificación GPI

A continuación se explican los elementos de la matriz:

1. Tipo de Sistema, aquí se determina el agrupamiento de los factores de intervención para cada uno de los sistemas: Económico, Socio – Cultural, Ambiental y Político.
2. Objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir, al cual se pretende apoyar a través de la implementación de acciones en el territorio.
3. Indicador Predominante o Meta Nacional, de cada uno de los Objetivos del PNBV.
4. Lineamiento estratégico provincial, como un segundo nivel de agrupamiento, el mismo identifica la estrategia de vinculación del PDOT al PNBV.
5. Programas Provinciales, estos deben ser complementarios a cada uno de los Lineamientos Estratégicos Provinciales y se constituyen como un tercer nivel de agrupamiento.
6. Subprogramas Provinciales, permite el agrupamiento en un nivel de mayor desagregación de la intervención.
7. Lineamientos de Proyectos, este nivel de agrupamiento sirve a cada una de las instituciones y organizaciones para la individualización de sus proyectos en forma específica.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GPI espera los siguientes resultados de la aplicación de la matriz:

- a. Identificados y priorizados los proyectos para la intervención en el territorio.
- b. Cuantificados a corto, mediano y largo plazo los recursos para la inversión a nivel parroquial, cantonal y provincial. (plurianual)
- c. Establecida en forma técnica la temporalidad requerida para el desarrollo provincial.
- d. Identificados los responsables para la ejecución de Planes de Desarrollo de los diferentes niveles de Gobierno.
- e. Intervenido técnicamente el territorio provincial.
- f. Cuantificado y valorado el aporte provincial al desarrollo Nacional PNBV.

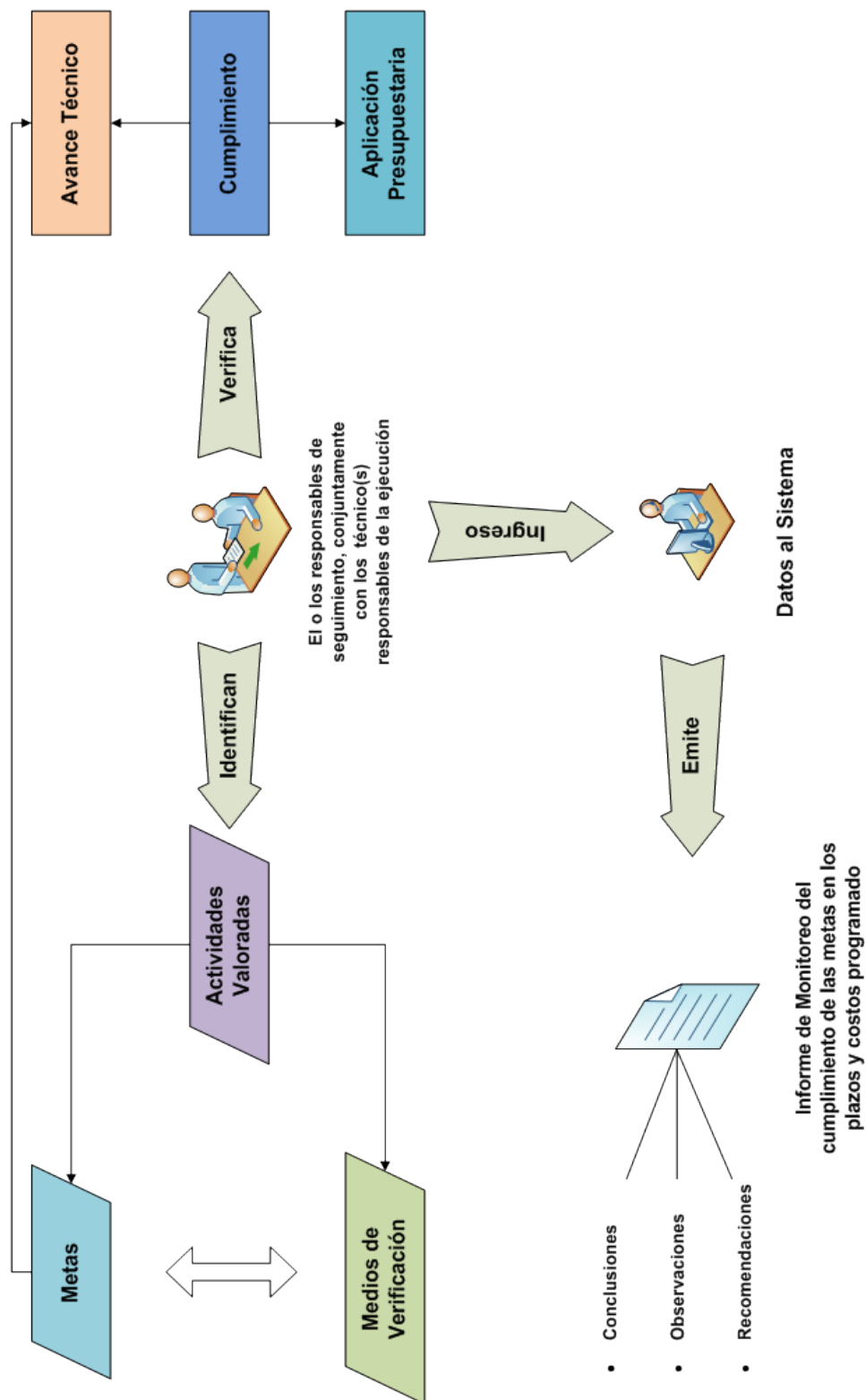
En el PDOT, se encuentran elaboradas estas matrices, indicando de forma concreta y resumida los planes, programas y proyectos del Gobierno Provincial de Imbabura.

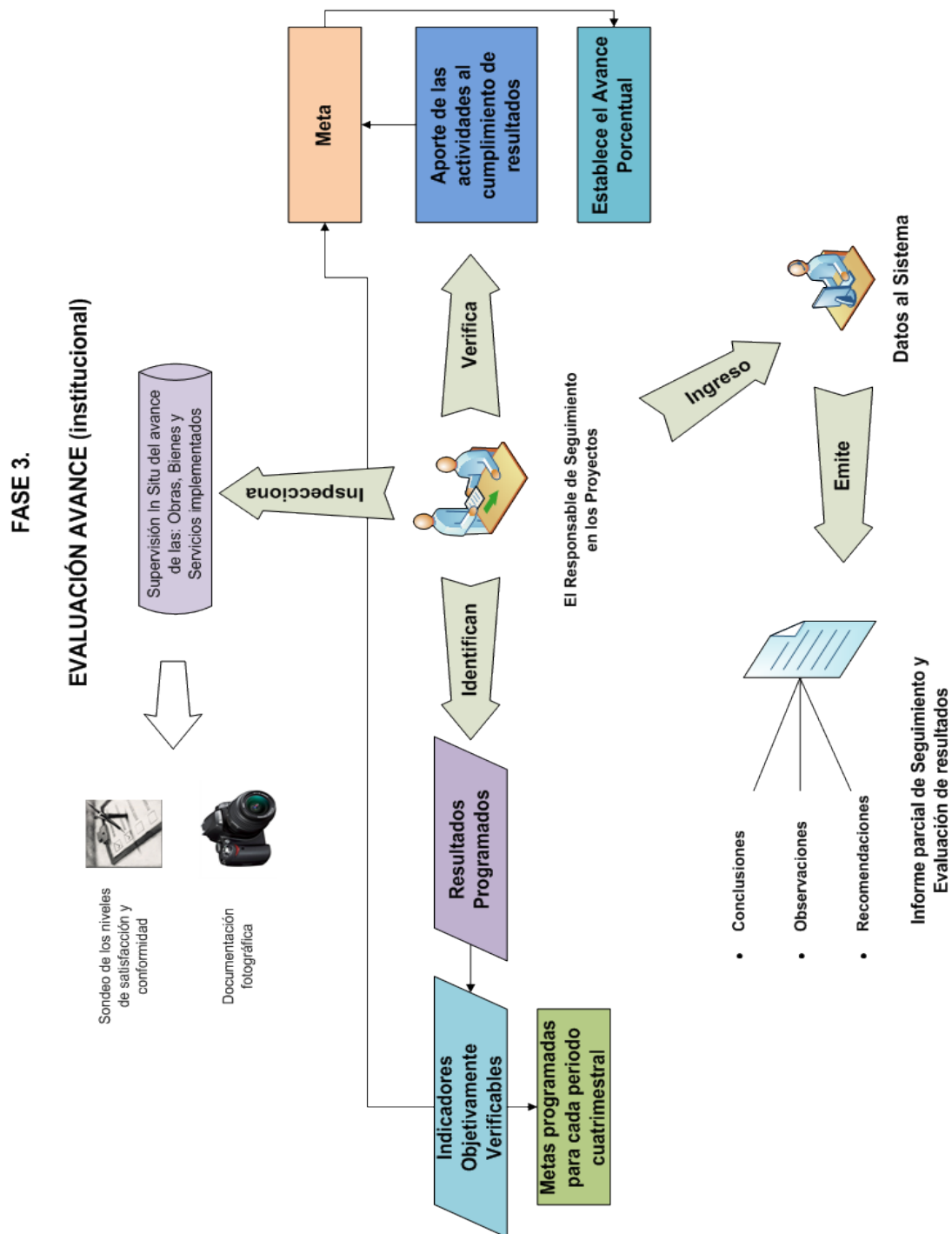
Estas matrices se adjuntan en el Anexo N° 1.

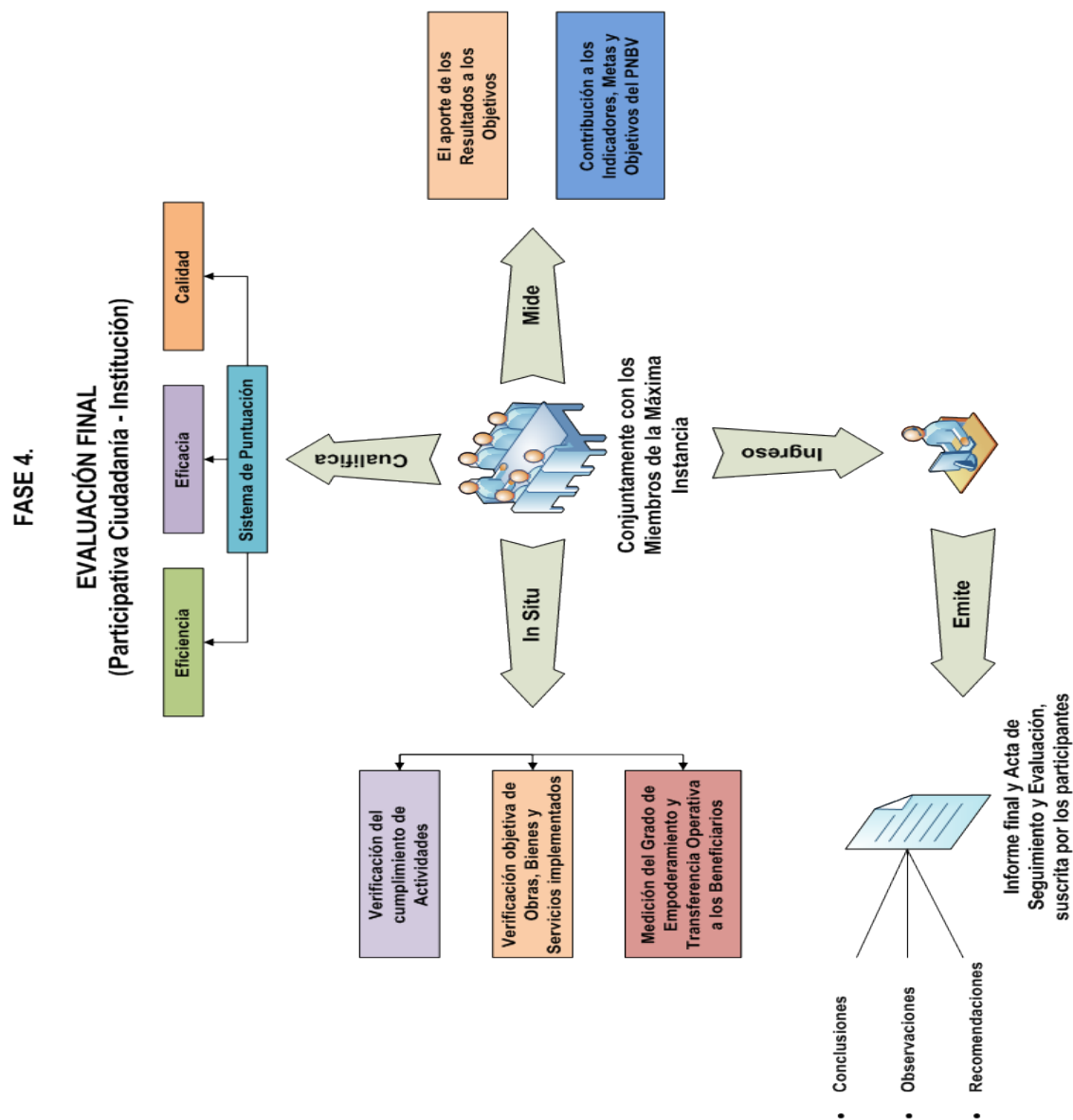
Para la aplicación de los procesos de seguimiento, evaluación y control, se ha definido un sistema en el que a partir de las actividades realizadas, es posible mantener un registro estadístico del avance y valorar la información generada. El sistema se convierte en una herramienta que garantiza la transparencia permitiendo a la sociedad civil, entidades de control gubernamentales, organizaciones, entre otras acceder por medios informáticos al mismo.¹⁸

¹⁸ Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GPI. 2011. Pág. 376.

FASE 2.
MONITOREO DE ACTIVIDADES (Institucional)







Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GPI. 2011

Este sistema de evaluación, seguimiento y control a los planes, programas y proyectos del GPI permitirá redefinir las estrategias de información, así como garantizar su transparencia, evidenciándose en los mapas de intervención, estadísticas y niveles de cumplimiento.

2.3. Las Empresas Públicas en la Provincia de Imbabura.

La Empresa Pública es un instrumento de desarrollo regional, de inversión y creación de empleo a favor de la comunidad.

Son Órganos Autónomos en relación a su ámbito de acción, creados mediante ordenanza provincial, dotados de personalidad jurídica diferenciada, especializados en la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos o sociales, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.¹⁹

El Gobierno Provincial de Imbabura ha constituido las siguientes empresas públicas:

- *Empresa Pública IMBAVIAL*

Su objetivo es llevar a cabo obras físicas, asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación, construcción y otras acciones enmarcadas en su naturaleza, bajo términos de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social.²⁰

- *Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura.*

El objeto de la Empresa es la gestión de políticas sociales del Gobierno Provincial de Imbabura, mediante la prestación de servicios públicos correspondientes y otros que se le encarguen o deleguen, conforme su ámbito de acción y fines.²¹

- *Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.*

La Empresa tiene como objeto organizar, planificar y administrar el Complejo Turístico Chachimbiro, para el desarrollo integral de la actividad turística, productiva, social, ambiental y de salud en el área de influencia de las comunidades de San Francisco, La Victoria, Cruz Tola, Chiriacu, Cochapata, Tumbabiro, Azaya, Ajumbuela, Piñan, de la provincia de Imbabura.²²

Esta empresa se ha convertido en un reactivador del turismo no solo dentro de su sector sino de toda la provincia, aportando a su desarrollo; por lo que es menester estudiar su modelo de gestión con el fin de determinar lineamientos que aseguren la sostenibilidad de su modelo en el tiempo.

¹⁹ Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos GPI. 2011 Pág. 6

²⁰ Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública de Vialidad (IMBAVIAL E. P.) 2012. Pág. 3

²¹ Ordenanza de Constitución, Organización y Funcionamiento del Patronato de Acción Social del Gobierno Provincial de Imbabura. 2011. Pág.3

²² Ordenanza de Constitución de La Empresa Pública del Complejo Turístico de Chachimbiro GPI. 2011. Pág. 3

2.3.1. Creación de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.

Desde 1995 el Complejo Turístico Chachimbiro venía funcionando mediante un convenio de comodato suscrito entre el Honorable Consejo Provincial de Imbabura y la Fundación Cordillera, durante un periodo de 15 años.

Termas Hostería Chachimbiro fue una empresa comunitaria que manejada a través de la Fundación Cordillera, entidad sin fines de lucro, funcionaba mediante una planificación que involucraba a las instancias organizativas de cada comunidad beneficiada. El 80% de sus empleados pertenecía directamente a las comunidades beneficiadas. La diferencia provenía de Otavalo Ibarra y Atuntaqui.

Una vez finiquitado el comodato, el Gobierno Provincial de Imbabura decide transformar el modelo de gestión del complejo Turístico Chachimbiro a un Empresa Pública, que en su representación se encargue de ejecutar las competencias de la planificación, administración y mantenimiento del complejo, así como de fomentar el desarrollo económico y social de las nueve comunidades de la zona de influencia y de trabajar en la conservación del ambiente y recursos naturales que se le encargue a través de convenios y acuerdos que se celebre con entidades de los otros niveles de gobierno o que asuma con cargo al proceso de descentralización del Estado.

La Ordenanza de Constitución de la Empresa Pública del Complejo Turístico de Chachimbiro fue legítimamente consolidada mediante publicación en el Registro Oficial del 15 de febrero del 2011.

Los objetivos de la Empresa Pública del Complejo Turístico Chachimbiro del Gobierno Provincial de Imbabura son:

Diseñar y ejecutar programas, planes, proyectos y actividades vinculadas con²³:

- a) El fomento de la inversión en el sector turístico, a través de cualquier instrumento o sistema;
- b) Implementar procesos de racionalización y simplificación administrativa y tributaria;
- c) Realizar investigaciones y estudios de la oferta y demanda turística y la producción de instrumentos de planificación y gestión en el sector turístico;
- d) Asesorar y prestar servicios a entidades públicas y privadas, sean personas naturales o jurídicas, en su área de especialización;

²³Ordenanza de Constitución de La Empresa Pública del Complejo Turístico de Chachimbiro GPI. 2011. Pág. 4

- e) Desarrollar, en el marco de la legislación vigente, rubros de negocios relacionados, directa o indirectamente, con las actividades turísticas previstas en la legislación ecuatoriana, en coordinación con otras empresas.
- f) Abrir agencias, sucursales, filiales, subsidiarias u oficinas de representación en otras ciudades del Ecuador como el Exterior.
- g) Establecer alianzas estratégicas con sus pares, con empresas privadas para mejorar su oferta al público;
- h) Administrar los bienes a su cargo o en el marco de convenios interinstitucionales; y.
- i) Cumplir con las demás actividades encomendadas por el Gobierno Provincial de Imbabura.

Este proyecto busca fortalecer la inclusión comunitaria en el desarrollo de proyectos alternativos que generen recursos destinados a mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas mediante la generación de empleo local, la equidad social, institucional, ambiental y el adecuado manejo del recurso disponible.

CAPITULO III

3. LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA.

3.1.El Turismo

El turismo mundial ha ido evolucionando a través de las diferentes épocas, con ello ha tomado un papel protagónico y de gran influencia en el desarrollo económico mundial. Abarca una amplia gama de actividades, productos y servicios que se desarrollan prácticamente en todos los Sectores de la Economía: Agricultura, Ganadería, Industrias, Manufactureras, Artesanías, Comercio, Hoteles y Restaurantes, Construcción, Transporte, Comunicaciones, Establecimientos Financieros, etc.

El turismo se ha convertido en uno de los recursos más importantes que tiene un país y al desarrollarse éste, se convierte en la principal fuente económica para los pobladores.

El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros.²⁴

Capece, G. 1997, define al turismo sustentable como "la actividad económica productora de bienes y servicios que, respetando los límites físicos del espacio en que se desarrolla y los psíquicos de los habitantes y demás actores, son destinados a quienes deciden desplazarse temporal y voluntariamente fuera del lugar de residencia habitual sin incorporarse al mercado de trabajo del lugar de destino, con motivo o no de recreación.

Aunque resulta difícil trasladar esta idea a la realidad productiva de los países, existen algunas directrices básicas que deberían tomarse en cuenta. Así, en la Conferencia de Río de 1992, se señala la necesidad de:

- Respetar y cuidar la comunidad de vida.
- Mejorar la calidad de la vida humana.
- Conservar la vitalidad y diversidad de la Tierra.
- Minimizar la destrucción de recursos no renovables.
- Mantenerse dentro de la capacidad de carga de la Tierra.
- Cambiar las actitudes y prácticas de la población para adoptar la ética de la vida sustentable.
- Capacitar a las comunidades para cuidar de sus entornos.
- Promover un esquema nacional para integrar desarrollo y conservación.

3.1.1. El Sistema Turístico.

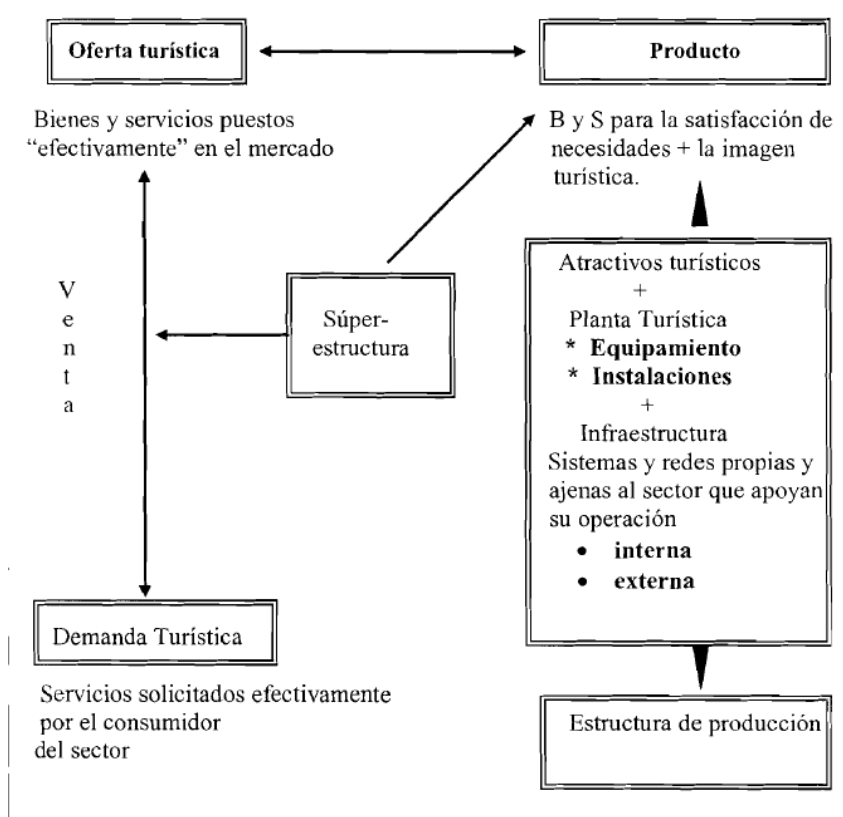
²⁴AGUIRRE Oscar. Plan Estratégico de Turismo del Cantón Ibarra. Marco teórico del turismo. Pág. 34

Se define al sistema turístico como un “conjunto definible de relaciones, servicios e instalaciones que interactúan cooperativamente para realizar las funciones que promueven, favorecen y mantienen la afluencia y estancia temporal de los habitantes.”²⁵

Para poder realizar un análisis del turismo en Imbabura, se debe realizar una búsqueda e investigación de los documentos existentes, para lo cual se utilizó la metodología CICATUR-OEA (gráfico 1), llegando a comprender así de mejor manera el sistema turístico de la provincia.

Gráfico N° 12

El Sistema Turístico



Fuente: CICATUR - OEA²⁶

La Provincia de Imbabura, se caracteriza por su historia y su imagen paisajística que posee en sus 6 cantones, conformando así el Patrimonio Turístico.

Esta provincia cumple con todo el Sistema Turístico, ya que posee una Oferta en cada uno de sus cantones, enfocándose más en Ibarra, Otavalo y Cotacachi, por su cultura, por su historia, por sus artesanías tanto en madera como en cuero y la actividad textil.

²⁵ OSORIO M. La teoría de sistemas aplicado al turismo. [En línea] Rev. Pensando Turismo. Noviembre, 2005. ISSN: 1688 4280. [Consultado 22-08-2009] Disponible en la World Wide Web:

²⁶ AGUIRRE Oscar. Plan Estratégico de Turismo del Cantón Ibarra. Marco teórico del turismo. Pág. 7.

En cuanto a la Demanda Turística, la Provincia de Imbabura cuenta con la visita de turistas nacionales y extranjeros. Otavalo es considerado como el octavo sitio turístico visitado en el Ecuador. Como resultado de la Oferta y La Demanda Turística, se genera la venta del Producto Turístico,

Además es necesario conocer que en esta Provincia se encuentran entidades del sector público y privado, quienes están pendientes del desarrollo de la actividad turística, en cada uno de sus cantones, ya sea en su promoción a nivel nacional e internacional o en el manejo de centros de información turística.

3.1.2. Los Beneficios Económicos y Sociales del Turismo.

La actividad turística genera beneficios tanto económicos como sociales, entre los que se destacan:

- El turismo sustentable anima al entendimiento de los impactos del desarrollo turístico en la naturaleza, la cultura y el comportamiento humano.
- El turismo genera empleo local, tanto en el mismo sector, como en otros sectores.
- El turismo genera intercambios con el exterior e inyecta capital y dinero nuevo en la economía local.
- El turismo diversifica la economía local, particularmente en las áreas rurales donde el empleo en la agricultura es esporádico o insuficiente.
- El turismo sustentable realiza la toma de decisiones incluyendo a todos los segmentos de la sociedad, y contando con la población local, para que tanto la industria turística como los demás utilizadores de los recursos puedan coexistir. Así, incorpora la planificación y la zonificación que aseguran una buena relación entre el desarrollo del turismo y la capacidad del ecosistema.
- El turismo estimula las mejoras en los transportes locales, las comunicaciones y otras infraestructuras básicas.
- El turismo crea zonas de ocio que pueden ser utilizadas por la población local y por los turistas. También anima y ayuda económicamente en la preservación de lugares arqueológicos, así como de edificios y barrios históricos.²⁷

3.2. La Situación del Turismo en la Provincia de Imbabura.

3.2.1. El Turismo: Principal Actividad Económica

²⁷OMT, Guía Para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, Pág.50-52

En la actualidad el turismo representa una de las actividades más importantes en el mundo, además que contribuye al desarrollo económico y social de los territorios. Sin embargo, implica grandes desafíos, esto a su vez que la oferta y demanda turística son cada día más exigentes.

De acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial del Turismo los ingresos generados a nivel mundial por el turismo internacional alcanzaron \$856 mil millones (625 mil millones de euros) para el 2007.

El Ecuador contabiliza 1 046.968 entradas de extranjeros al país en el año 2010, lo que representa un crecimiento del 8% comparado con los 968.499 extranjeros que visitaron el país en el año 2009, según estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Turismo.

El ingreso de divisas en el Ecuador por concepto de turismo registrado en la Balanza de Pagos (viajes y transporte de pasajeros) asciende a 786,5 millones de dólares durante el año 2010, valor que comparado con los recursos provenientes de las exportaciones de los principales productos, ubica al turismo como el cuarto rubro de aporte en ingresos, después de petróleo, banano y plátano y camarón.²⁸

Según la información del Banco Central del Ecuador la balanza de pagos en el 2010 en este sector es deficitaria, en 39 millones de dólares, por lo que es necesario encaminar políticas turísticas para atraer visitantes no residentes al país que permitan incrementar la entrada de divisas, mejorar el empleo y la producción interna de las actividades relacionadas con el turismo.

En los últimos años, los gobiernos nacionales del Ecuador, han considerado al turismo como una prioridad nacional y como un eje importante para la reactivación económica del país. Se estima que el turismo repercute en más de cincuenta actividades económicas.²⁹ Por lo tanto, las actividades turísticas son generadoras de beneficios económicos para diversas áreas económicas y productivas que no sólo están ligadas al turismo. Así, el desarrollo del turismo es generador de empleo y mejora de ingresos que permite a la población aumentar su bienestar económico y social.

Actualmente, se cuenta con el Plan de Turismo Sostenible del Ecuador –PLANDETUR 2020- cuyo objetivo general es desarrollar el turismo de forma competitiva y sostenible para que sea un sector relevante y dinamizador de la economía nacional, contribuyendo notablemente al bienestar social y a la proyección exterior del Ecuador.³⁰

²⁸Boletín de Estadísticas Turísticas. Ministerio de Turismo. Pág. 69

²⁹Plan General de Desarrollo de Pichincha 2002 - 2022. Torno I. Primera Edición. Quito, Ecuador. Pág. 227.

³⁰Plan Estratégico de Turismo Sostenible del Ecuador. 2020. Pág. 19

Este Plan señala que los elementos que le proveen al Ecuador de una ventaja comparativa (potencial ventaja competitiva), tienen que ver fundamentalmente con la riquísima biodiversidad presente en un territorio relativamente pequeño, y el valor de su patrimonio cultural.

Entre las provincias turísticas del Ecuador está Imbabura, denominada así ya que ha desarrollado actividades industriales, comerciales, empresariales y culturales vinculadas con el turismo. Dentro de la misma han destacado, sobretodo, los cantones de Otavalo y Cotacachi, los cuales han sido principalmente puntos receptivos para el turismo extranjero. Debido a estas circunstancias, presenta una importante capacidad turística instalada así como también una estructura económica y social de base establecida y enfocada a la prestación de servicios turísticos. Su mayor potencial para el desarrollo de esta actividad, consiste en disponer de un cúmulo importante de elementos paisajísticos y culturales que le han dado fama a nivel nacional e internacional como la Provincia de Los Lagos o Provincia Azul.³¹

Imbabura, posee características geográficas muy importantes, como son sus pisos altitudinales y el clima, que dan origen a una diversidad de flora y fauna, que es aprovechada en la actualidad como potencial turístico, generando ingresos económicos para la población.

Es muy importante destacar los lugares que se han desarrollado dentro del potencial turístico de la provincia de Imbabura, porque muestran el valor natural o cultural que posee cada uno, además de encontrarse, ya archivados en los inventarios del Ministerio de Turismo, que les da la base formal para ser promocionados.

La provincia de Imbabura cuenta con productos turísticos consolidados, como: artesanías, gastronomía, ecoturismo, turismo cultural, entre otros, que han sido aprovechados de la mejor manera, contribuyendo al desarrollo económico provincial y que le han hecho acreedora a la visita anual de miles de turistas, siendo así que su capital se encuentra entre los 15 destinos más visitados por turistas nacionales.

Cada uno de los cantones de Imbabura posee diversos atractivos turísticos, entre los que se destacan:

- San Miguel de Ibarra, la ciudad blanca, es la cabecera de la provincia Imbabura. Sus artesanías se trabajan en hierro y maderas. Sobresale la Laguna de Yaguarcocha entre sus destinos turísticos.

³¹ VIVANCO, José. La construcción de ventajas competitivas para el desarrollo y consolidación del sector turístico de Imbabura, a partir de la intervención del Gobierno Provincial. Pág. 62

- El Cantón de Cotacachi es conocido por sus artesanías en cuero y lana, además de la Laguna de Cuicocha.
- Otavalo se destaca por contar con el Lago de San Pablo, la Cascada de Peguche y por la feria de artesanías que es la más famosa del Ecuador.
- El Cantón Antonio Ante es conocido como el “Centro Industrial de la Moda” y por la fritada.
- En Pimampiro destaca la Laguna de Puruhanta y la Hacienda San José.
- Finalmente, el Cantón Urcuqui resalta entre sus bondades naturales a las aguas termales que atraen a turistas nacionales y extranjeros.

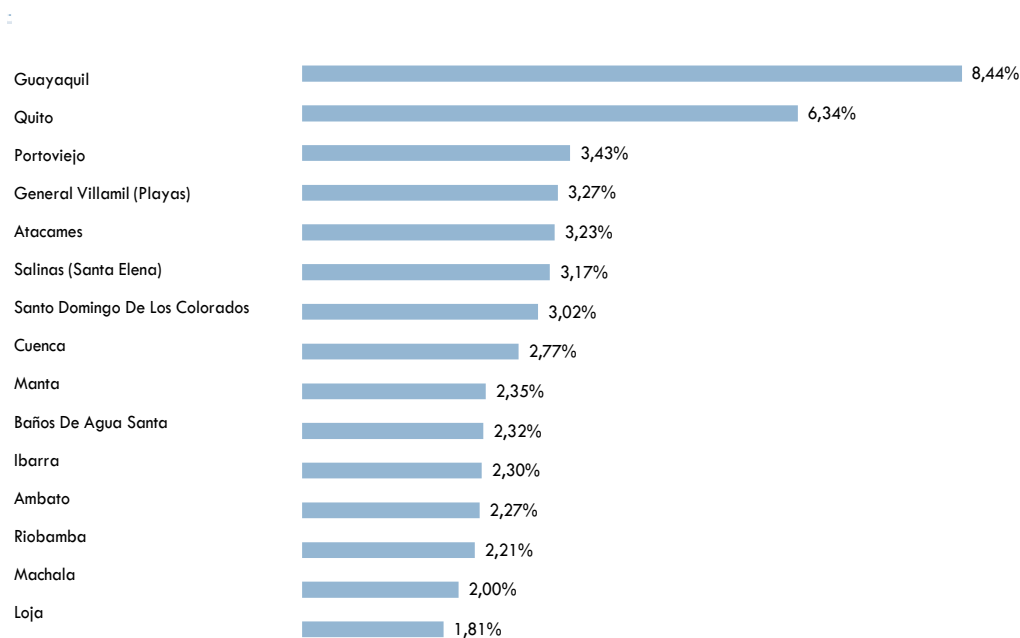
El detalle de lo señalado se encuentra en el Anexo N° 2.

Es importante señalar que no existe información de destinos turísticos por provincias sino por ciudades.

En el Gráfico N° 13 se muestra los principales viajes internos por destino principal, dentro del cual la ciudad de Ibarra se ubica en el puesto número 13.

Gráfico N° 13

Viajes internos por destino principal



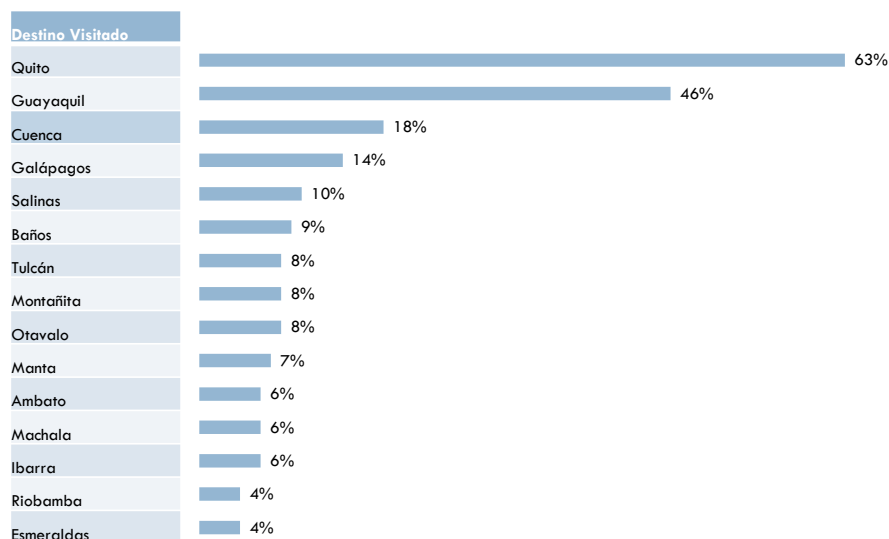
Fuente: Módulo turismo interno inserto en la encuesta INEC-ENEMDU – dic. 2010 - nov. 2011
Realizado por: Dirección de Investigación- MINTUR

El potencial turístico de Imbabura tiene mucha demanda internacional por sus características geográficas muy importantes como su clima, que dan origen a flora y fauna diversa.

El siguiente gráfico que muestra la tendencia del Turismo No Residente en el Ecuador en el año 2011 por ciudades, permite observar que entre los 15 destinos visitados Otavalo se ubica en el noveno lugar e Ibarra en el decimo tercer lugar abarcando el 8 y 6% respectivamente de visitantes.

Gráfico N° 14

Viajes turismo receptor



Fuente: Estudio de Tendencias de Turismo No Residente en El Ecuador - MINTUR-Presentación Consolidada Julio-Diciembre 2011
Realizado por: Dirección de Investigación- MINTUR

Esta provincia cuenta con vías de acceso de primera orden, así como distintos tipos de agencias de viaje que facilitan el traslado del turista hacia sus distintos cantones. Este servicio está legalmente constituido. El Ministerio de Turismo las resume en la siguiente tabla:

En las siguientes tablas se establece la tipología de agencias de viaje:

Tabla N° 3

AGENCIAS DE VIAJE SEGÚN TIPO
PROVINCIA DE IMBABURA / AÑO 2010

TIPO DE AGENCIAS DE VIAJE			
Internacional	Dualidad	Operadora	Total
Establecimientos	Establecimientos	Establecimientos	Establecimientos
2	7	9	18

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos
2011-Dirección de Regulación y Control-Ministerio de Turismo

Se observa en la Tabla N° 3 que en la provincia de Imbabura existen 3 agencias de viaje, siendo

estas, internacionales, de dualidad y operadoras, dando un total de 18 agencias de viaje.

Por otro lado, el transporte terrestre que se dirige a esta provincia al ser numeroso ayuda a dinamizar el turismo en la localidad, así como también genera empleo en sus pobladores.

A la provincia de Imbabura acceden cuatro empresas de transporte de itinerario regular.

La Tabla N° 4 muestra la capacidad turística instalada de Imbabura, categorizados por cada tipo de establecimiento.

Tabla N° 4

CAPACIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CASINOS, SALAS DE JUEGO, BINGOS, HIPÓDROMOS Y PARQUES DE ATRACCIÓN ESTABLES SEGÚN CATEGORÍA Y TIPO
PROVINCIA DE IMBABURA / AÑO 2010

CATEGORÍA	TIPOS DE ESTABLECIMIENTO																	
	Casinos			Termas-Balnearios					Centros de Recreación					Total				
	Establecimientos	Mesas	Sillas	Establecimientos	Habitaciones	Plazas	Mesas	Sillas	Establecimientos	Habitaciones	Plazas	Mesas	Sillas	Establecimientos	Habitaciones	Plazas	Mesas	Sillas
Lujo				1			3	12						1	-	-	3	12
Primera	1	12	48											1	-	-	12	48
Segunda				3	48	131	122	488	1			50	200	4	48	131	172	688
Total	1	12	48	4	48	131	125	500	1	-	-	50	200	6	48	131	187	748

Fuente: Catastro de Establecimientos Turísticos 2011-Dirección de Regulación y Control-Ministerio de Turismo

Entre los tipos de establecimientos que se encuentran en Imbabura están los casinos, termas-balnearios y centros de recreación; cada establecimiento se ubica en tres categorías distintas: lujo, primera y segunda.

Es importante señalar que la capacidad hotelera de la Provincia de Imbabura es una de las más importantes del país.

En la siguiente tabla anterior se observa que los cantones de Ibarra, Atuntaqui, Cotacachi, Otavalo y Urcuqui tienen entre su capacidad hotelera, hoteles, hoteles residenciales, hostales, hosterías, moteles, pensiones y cabañas de primera, segunda y tercera categoría. Generando un total de 1.305 personas ocupadas.

Tabla N° 5

ALOJAMIENTO
PROVINCIA : IMBABURA
AÑO : 2010

Ciudad	Tipo de Establecimiento	CATEGORÍA												Personal Ocupado		
		Primera			Segunda			Tercera			Total			p.masc ulino	p.feme nino	p.total
		cantida d	habit.	plazas	cantida d	habit.	plazas	cantida d	habit.	plazas	cantida d	habit.	plazas			
IBARRA	Hoteles	2	86	173	5	170	388	1	55	104	8	311	665	74	47	121
	Hoteles Residencias				2	72	116	1	29	71	3	101	187	7	12	19
	Hostales	2	36	72	6	102	204	13	195	455	21	333	731	55	89	144
	Hostales Residencias	1	12	26	3	50	96	16	288	604	20	350	726	33	57	90
	Hosterías	4	166	380	5	84	290	4	57	326	13	307	996	98	68	166
	Moteles				4	42	84	2	15	30	6	57	114	15	9	24
	Pensiones							4	31	57	4	31	57	5	6	11
	Cabañas				1	6	14				1	6	14	4	2	6
	Total	9	300	651	26	526	1.192	41	670	1.647	76	1.496	3.490	291	290	581
ATUNTAQUI	Hostales Residencias							1	6	11	1	6	11	1	2	3
	Hosterías	1	43	83	2	32	105				3	75	188	10	31	41
	Moteles	2	26	52	3	42	84	3	23	49	8	91	185	26	12	38
	Cabañas				1	11	22				1	11	22	1	3	4
	Total	3	69	135	6	85	211	4	29	60	13	183	406	38	48	86
COTACACHI	Hoteles	1	44	92							1	44	92	6	7	13
	Hostales	1	16	44	1	12	25	1	17	34	3	45	103	7	12	19
	Hostales Residencias				1	12	24	2	26	55	3	38	79	3	3	6
	Hosterías	1	24	54	2	26	89				3	50	143	12	40	52
	Cabañas				3	20	53	1	9	27	4	29	80	8	10	18
	Total	3	84	190	7	70	191	4	52	116	14	206	497	36	72	108
OTAVALO	Hoteles	1	30	63	2	146	378				3	176	441	16	18	34
	Hostales	2	27	59	9	135	279	5	120	222	16	282	560	48	72	120
	Hostales Residencias				5	82	157	20	448	826	25	530	983	39	50	89
	Hosterías	6	140	278	4	36	92	1	11	32	11	187	402	98	102	200
	Moteles				2	33	66	1	8	16	3	41	82	6	4	10
	Pensiones				1	7	18	3	28	52	4	35	70	7	9	16
	Cabañas				1	15	33	1	8	24	2	23	57	5	4	9
	Total	9	197	400	24	454	1.023	31	623	1.172	64	1.274	2.595	219	259	478
URCUQUI	Hostales							1	15	32	1	15	32	1	2	3
	Hosterías	2	32	66	2	15	50				4	47	116	16	26	42
	Pensiones							2	14	29	2	14	29	3	4	7
	Total	2	32	66	2	15	50	3	29	61	7	76	177	20	32	52
TOTAL	Hoteles	4	160	328	7	316	766	1	55	104	12	531	1.198	96	72	168
	Hoteles Residencias				2	72	116	1	29	71	3	101	187	7	12	19
	Hostales	5	79	175	16	249	508	20	347	743	41	675	1.426	111	175	286
	Hostales Residencias	1	12	26	9	144	277	39	768	1.496	49	924	1.799	76	112	188
	Hosterías	14	405	861	15	193	626	5	68	358	34	666	1.845	234	267	501
	Moteles	2	26	52	9	117	234	6	46	95	17	189	381	47	25	72
	Pensiones				1	7	18	9	73	138	10	80	156	15	19	34
	Cabañas				6	52	122	2	17	51	8	69	173	18	19	37
	Total	26	682	1.442	65	1.150	2.667	83	1.403	3.056	174	3.235	7.165	604	701	1.305

Fuente: Catastros de Establecimientos Turísticos 2011 - Dirección de Regulación y Control - Subsecretaría de Gestión Turística - Ministerio de Turismo

Elaboración: Dirección de Planificación Sectorial y Seguridad Turística - Subsecretaría de Planificación - Ministerio de Turismo

A continuación se presenta una tabla donde constan los servicios complementarios de la provincia de Imbabura, donde se puede apreciar por cada ciudad el tipo de establecimiento con el número de mesas y sillas por categoría.

Tabla N° 6

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA (2010)

Ciudad	Tipo de Establecimiento	CATEGORÍA							
		Primera		Segunda		Tercera		Total	
		mesas	sillas	mesas	sillas	mesas	sillas	mesas	sillas
IBARRA	Hoteles	370	1.480	217	868			587	2.348
	Hoteles Residencias			6	24	6	24	12	48
	Hostales	46	184	57	228	137	548	240	960
	Hostales Residencias			4	16	16	64	20	80
	Hosterías	557	2.228	188	752	80	320	825	3.300
	Moteles					4	16	4	16
	Pensiones					1	4	1	4
	Cabañas			4	16			4	16
	Total	973	3.892	476	1.904	244	976	1.693	6.772
ATUNTAQUI	Hosterías	15	60	34	136			49	196
	Moteles			4	16			4	16
	Cabañas			6	24			6	24
	Total	15	60	44	176			59	236
COTACACHI	Hoteles	100	400					100	400
	Hostales	30	120	3	12	8	32	41	164
	Hosterías	42	168	62	248			104	416
	Cabañas			32	128	20	80	52	208
	Total	172	688	97	388	28	112	297	1.188
OTAVALO	Hoteles	41	164	51	78			92	242
	Hostales	28	112	133	532	118	472	279	1.116
	Hostales Residencias			14	56	45	180	59	236
	Hosterías	348	1.392	70	280	142	568	560	2.240
	Pensiones			0	0	10	40	10	40
	Cabañas			4	16	10	40	14	56
	Total	417	1.668	272	962	325	1.300	1.014	3.930
URCUQUI	Hosterías	52	208	28	112			80	320
	Pensiones					8	32	8	32
	Total	52	208	28	112	8	32	88	352
TOTAL	Hoteles	511	2.044	268	946			779	2.990
	Hoteles Residencias			6	24	6	24	12	48
	Hostales	104	416	193	772	263	1.052	560	2.240
	Hostales Residencias			18	72	61	244	79	316
	Hosterías	1.014	4.056	382	1.528	222	888	1.618	6.472
	Moteles			4	16	4	16	8	32
	Pensiones					19	76	19	76
	Cabañas			46	184	30	120	76	304
	Total	1.629	6.516	917	3.542	605	2.420	3.151	12.478

Fuente: Catastros de Establecimientos Turísticos 2011 - Dirección de Regulación y Control - Subsecretaría de Gestión Turística - Ministerio de Turismo

Elaboración: Dirección de Planificación Sectorial y Seguridad Turística - Subsecretaría de Planificación - Ministerio de Turismo

Actualmente, los residentes de esta provincia, participan en iniciativas originadas en sus gobiernos seccionales, en sus organizaciones comunitarias o en acciones empresariales para impulsar el turismo comunitario y de haciendas, así como actividades artesanales, deportivas y sociales que están vinculadas al turismo, generando de esa manera mayores fuentes de trabajo que redundarán en el mejoramiento de la calidad de vida de quienes residen en esta región.

Uno de los cantones que presenta, entre sus actividades económicas principales, al turismo es Urcuqui, donde se practica el turismo de hacienda, de aventura, de naturaleza y cultural.³²

En la siguiente tabla se presenta la participación de la Población de Urcuqui por rama de actividad, donde puede observarse la incidencia de la actividad turística.

Tabla N° 7
% de Participación de la Población de Urcuqui por Rama de actividad

Rama de actividad (Primer nivel)	% (Partc) Población
Agricultura, ganaderia, silvicultura y pesca	61,44%
Explotacion de minas y canteras	0,10%
Industrias manufactureras	4,50%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,15%
Distribucion de agua, alcantarillado y gestion de deshechos	0,18%
Construccion	3,86%
Comercio al por mayor y menor	5,68%
Transporte y almacenamiento	2,47%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	1,22%
Informacion y comunicacion	0,42%
Actividades financieras y de seguros	0,23%
Actividades inmobiliarias	0,05%
Actividades profesionales, cientificas y tecnicas	0,26%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	0,99%
Administracion publica y defensa	2,31%
Enseñanza	2,24%
Actividades de la atencion de la salud humana	0,81%
Artes, entretenimiento y recreacion	0,28%
Otras actividades de servicios	0,60%
Actividades de los hogares como empleadores	2,86%
Actividades de organizaciones y organos extraterritoriales	0,03%
No declarado	7,05%
Trabajador nuevo	2,29%
Total	100,00%

Fuente: INEC. Censo de Población y Vivienda 2012

La agricultura, la ganadería, el turismo y la actividad artesanal, son fuentes económicas muy importantes para el Cantón, ya que han permitido el desarrollo de la población y el sustento de la misma.

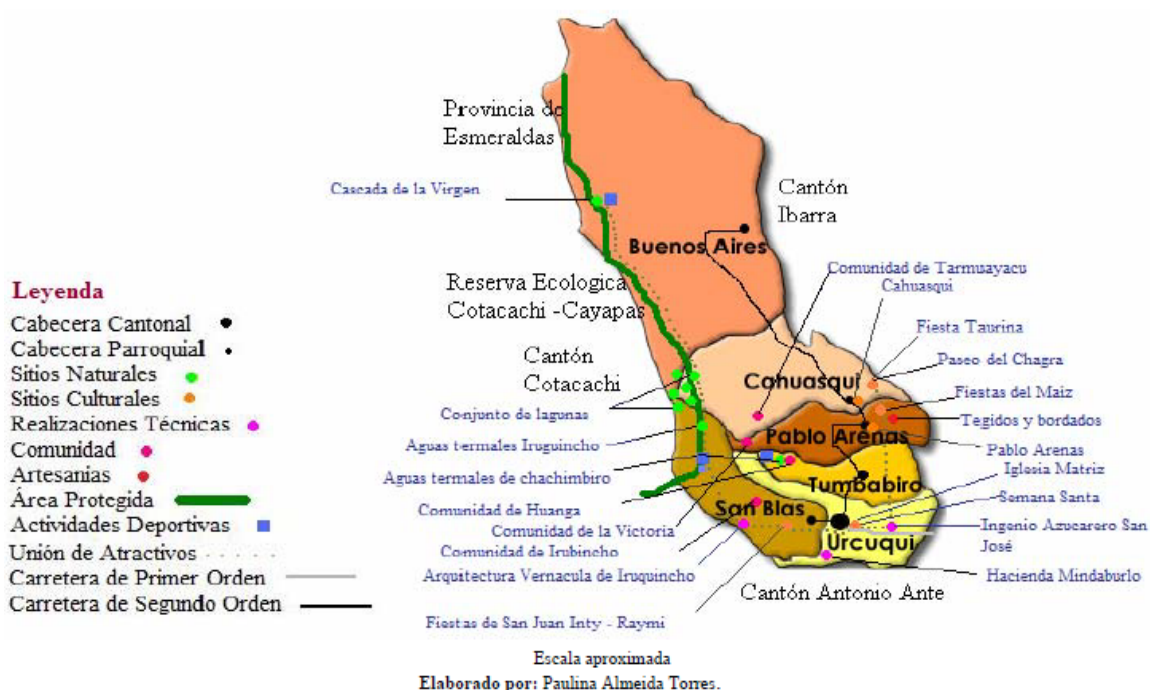
³²Plan de Desarrollo Económico Cantonal Urcuqui”; 2006; Pág. 36.

Las estadísticas turísticas desarrolladas por las juntas parroquiales, muestran que existe gran afluencia de turistas nacionales que visitan los atractivos turísticos del Cantón, llegando a los “10.750 turistas mensuales aproximadamente”, contando todas las edades. Además hay que tomar en cuenta la comunidad indígena y población local del Cantón, valorando sus costumbres y tradiciones.³³

Gráfico N° 15

4.2.2.1 MAPA TURÍSTICO DEL CANTÓN URCUQUÍ

Mapa 2



Fuente: Plan de Desarrollo Local: parroquias San Blas y Tumbabiro; 2006 – 2010

Los turistas que visitan el Cantón, señalan que la infraestructura hotelera, alimenticia y recreacional, que poseen sus atractivos se encuentra en buen estado, así como sus servicios básicos y vías de acceso. Pero que se debería poner más atención en la promoción de los mismos, ya que en el mercado nacional no existe mucha oferta de lugares parecidos.

El perfil de los turistas que visita el cantón Urcuquí se muestra en la Tabla N° 8.

³³ Plan de Desarrollo Local: parroquias San Blas y Tumbabiro; 2006 – 2010.

Tabla N° 8

SEXO	EDAD	OCUPACION	MOTIVO DE VISITA	TIPO DE TURISMO A REALIZAR	ATRATIVOS MÁS VISITADOS	ACTIVIDADES RECREACIONALES A REALIZAR	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	TIEMPO DESEADO DE VISITA
- Hombres - Mujeres	21 a 40 años	Estudiantes Universitarios	Atractivos Naturales y culturales.	Ecoturismo	Aguas Termales de Chachimbiro. Aguas Termales de Timbuyacu (Pichanchi).	- Observación de Flora y Fauna. - Senderismo. - Visita a comunidades. Entre Otras: - Ciclismo - Cabalgatas.	- Amigos - Mapas - Folletos - Internet	3 Días

Fuente: Plan de Desarrollo Turístico del Cantón San Miguel de Urcuquí, Provincia de Imbabura.

Se observa que entre los atractivos más visitados de este cantón están las Aguas Termales de Chachimbiro.

El sector de Chachimbiro ubicado al noroccidente de las ciudades de Otavalo e Ibarra es un lugar muy visitado por turistas nacionales y extranjeros por sus atractivos naturales como son las vertientes volcánicas de aguas termales con temperaturas medias entre 30c y 50c que contienen una alta presencia de cloruros y sulfuros de hierro, cobre, entre otros componentes, que actúan como regulador digestivo y purgativo, estimulante del sistema cardiovascular, estimulante diurético y del sistema nervioso central, aliviando enfermedades como artritis, reumatismo e infecciones cutáneas.

La parroquia de Chachimbiro dispone de sitios de alojamiento preparados para recibir a los turistas que visitan sus famosas aguas termales, como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Tabla N° 9

ALOJAMIENTO PARROQUIA CHACHIMBIRO				
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CATEGORIA	CANT.	TOTAL	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
HOSTERIAS	Primera	1	3	30%
	Segunda	2		
	Tercera	0		
HOSTALES	Primera	0	1	10%
	Segunda	1		
	Tercera	0		
BALNEARIOS	Primera	0	1	10%
	Segunda	1		
	Tercera	0		
RESTAURANTES	Primera	0	5	50%
	Segunda	1		
	Tercera	4		
TOTAL		10	10	100%

Fuente: Propuesta para desarrollar el Turismo Comunitario en la Localidad de Chachimbiro. 2008
Elaborado por: Vania Chica

Los ofertantes de la localidad de Chachimbiro, principalmente se han enfocado en hacer del ecoturismo una alternativa de promoción y mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores del sector, a través del conocimiento y respeto de la historia, la ecología y la cultura del campo, prestando servicios de calidad en salud, alojamiento y recreación, para satisfacer las necesidades de los visitantes que llegan al sitio en busca de un sano esparcimiento en medio de un entorno natural, incentivando la recuperación de la medicina tradicional, e impulsando la institucionalización de su práctica.

Además, la implementación conjunta con la comunidad del sector, de una serie de actividades, en las que los beneficios van directamente a las comunidades y sus proyectos, generan fuentes de trabajo permanentes y dignamente remuneradas, caracterizadas por una convivencia armónica con el medio ambiente, como responsabilidad compartida por todos los sectores productivos y preservando el patrimonio cultural y natural del sector.

Entre los sitios turísticos de este sector se encuentra el Complejo Chachimbiro, ubicado en la micro cuenca del Cachiyacu. Ésta cubre una extensión aproximada de 748,58 Has, en las parroquias rurales de Tumbabiro y Pablo Arenas.³⁴

La Empresa Pública del Complejo Turístico Santa Agua de Chachimbiro impulsada desde el Gobierno Provincial de Imbabura y recientemente conformada con personal capacitado perteneciente a diferentes parroquias y comunidades cercanas al sector, es un proyecto turístico integral que comprende el ámbito social, económico productivo, ambiental y de salud.

3.2.2. El Gobierno Provincial y la Actividad Turística.

“La regla de oro es que, la participación del gobierno y su apoyo, debe darse solamente si el beneficio social que se derive del proyecto supera su costo social”.³⁵

El éxito del Turismo está dado por la variedad de servicios que su planta turística pueda ofrecer y la calidad de los mismos. Por lo que, los gobiernos provinciales obtienen una importancia estratégica en el desarrollo de este sector, esto en vista que el desarrollo involucra generación de infraestructura turística y sustentabilidad ecológica como base para su adelanto. De la misma forma, las externalidades de esta actividad para con otros sectores productivos y con el bienestar de la sociedad, abre una responsabilidad mayor en la gestión que tienen que desarrollar los gobiernos provinciales y locales.

³⁴ Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro. Pág. 12

³⁵ MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Cuarta Edición. Pág. 341

El desarrollo de la actividad turística es una consecuencia sistémica de las acciones directas e indirectas realizadas por todos los actores de un territorio. El papel del Gobierno Provincial en este contexto asume dos formas: la primera como un actor importante que promueve y participa de la acción colectiva interinstitucional para impulsar la creación de un entorno favorable hacia las empresas. En este caso, son las empresas las que crean directamente las ventajas competitivas apoyadas en la red de instituciones locales. La segunda forma consiste en que el Gobierno Provincial asuma un rol protagónico -no unilateral- en la generación directa de ventajas competitivas, en relación con el entorno y los atractivos turísticos del territorio.³⁶

El Gobierno Provincial de Imbabura reconociendo la incidencia del turismo en el desarrollo de la provincia implementó la Dirección de Turismo. La Dirección está apoyando especialmente a la diversificación de productos turísticos, a través de lo cual pretende generar opciones para involucrar a las comunidades en el sector.

Bajo este contexto, se hace necesario conocer el respaldo legal que tienen los gobiernos provinciales para apoyar el desarrollo turístico.

3.2.3. Apoyo Legal para las Iniciativas Provinciales de Turismo.

En el capítulo 1, artículo 1 del Proyecto de Ley Orgánica de Turismo se declara como política prioritaria de Estado y de interés nacional, la promoción y desarrollo de las actividades turísticas en el Ecuador, que estará orientada a la consecución del buen vivir de los ecuatorianos y ecuatorianas.³⁷

El artículo siete de la Ley de Régimen Provincial, les otorga a los Consejos Provinciales la facultad de ocuparse del desarrollo económico de la provincia en las diferentes actividades productivas que en ella se llevan a cabo. También, le confiere la coordinación de la gestión de los diferentes municipios de la provincia, cuando sea en beneficio común. Este artículo, menciona el fomento del turismo como una competencia de los gobiernos provinciales; actividad que según el literal k, debe realizarse en base a la sustentabilidad de los recursos naturales. Por consiguiente, la Ley de Régimen Provincial le faculta al Gobierno Intermedio para realizar todas las acciones necesarias para impulsar el turismo dentro del nuevo paradigma del desarrollo.³⁸

El artículo 3, literal b³⁹, de la Ley de Turismo impulsa a la participación de los gobiernos provinciales y cantonales en el desarrollo turístico de sus sectores. Así mismo, en el artículo 4,

³⁶VIVANCO, José. La Construcción de Ventajas Competitivas para el Desarrollo y Consolidación del Sector Turístico de Imbabura, a partir de la Intervención del Gobierno Provincial. Pág. 68

³⁷Proyecto de Ley Orgánica de Turismo. Pág. 6

³⁸Ibid. Pág. 69

³⁹Ley de Turismo. Capítulo 1. Art. 3. lit. b. Registro oficial No. 733. 27 de diciembre 2002. Pág. I

literal d⁴⁰, propicia la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos. Además, en el artículo 33⁴¹ se señala que los municipios y gobiernos provinciales podrán establecer incentivos especiales para inversiones en servicios de turismo receptivo e interno, rescate de bienes históricos, culturales y naturales en sus respectivas circunscripciones.

En base a lo mencionado, se confirma el respaldo legal que tienen los Gobiernos provinciales para fomentar el turismo en sus territorios y así contribuir al desarrollo económico y social de sus habitantes.

⁴⁰Ley de Turismo. Capítulo 1. Art. 4. lit. d. Registro oficial No. 733. 27 de diciembre 2002. Pág. I

⁴¹Ley de Turismo. Capítulo 7. Art. 33. Registro oficial No. 733. 27 de diciembre 2002. Pág. 6

CAPITULO IV

4. EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO Y SU INCIDENCIA EN SU ENTORNO INMEDIATO.

Al tener el objetivo definido y después de haber estudiado el contexto institucional que enmarca el diseño y operación de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro, así como la actividad turística en la Provincia de Imbabura, se procede a realizar el diagnóstico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro, con la finalidad de observar y analizar la situación de la misma para poder determinar la sostenibilidad de su modelo de gestión.

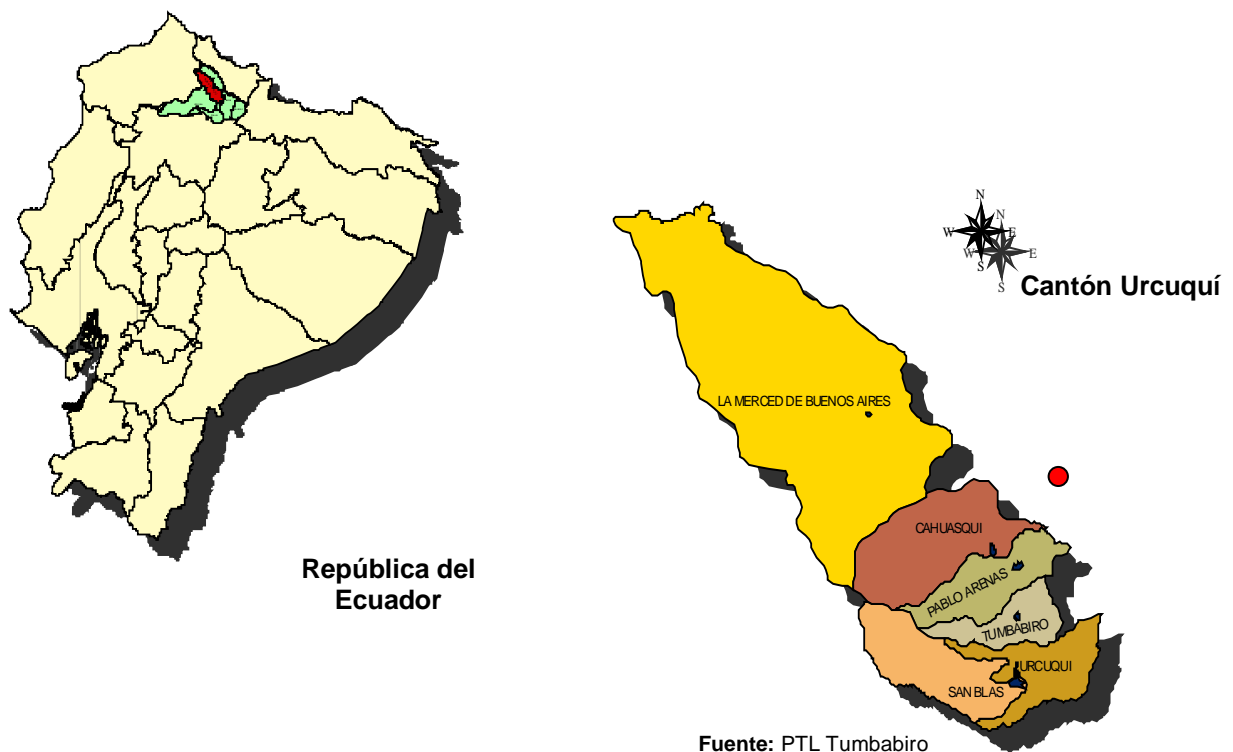
4.1. Patrimonio

4.1.1. Localización

4.1.1.1. Macro localización

La EPCH se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Urcuquí, Parroquia Tumbabiro.

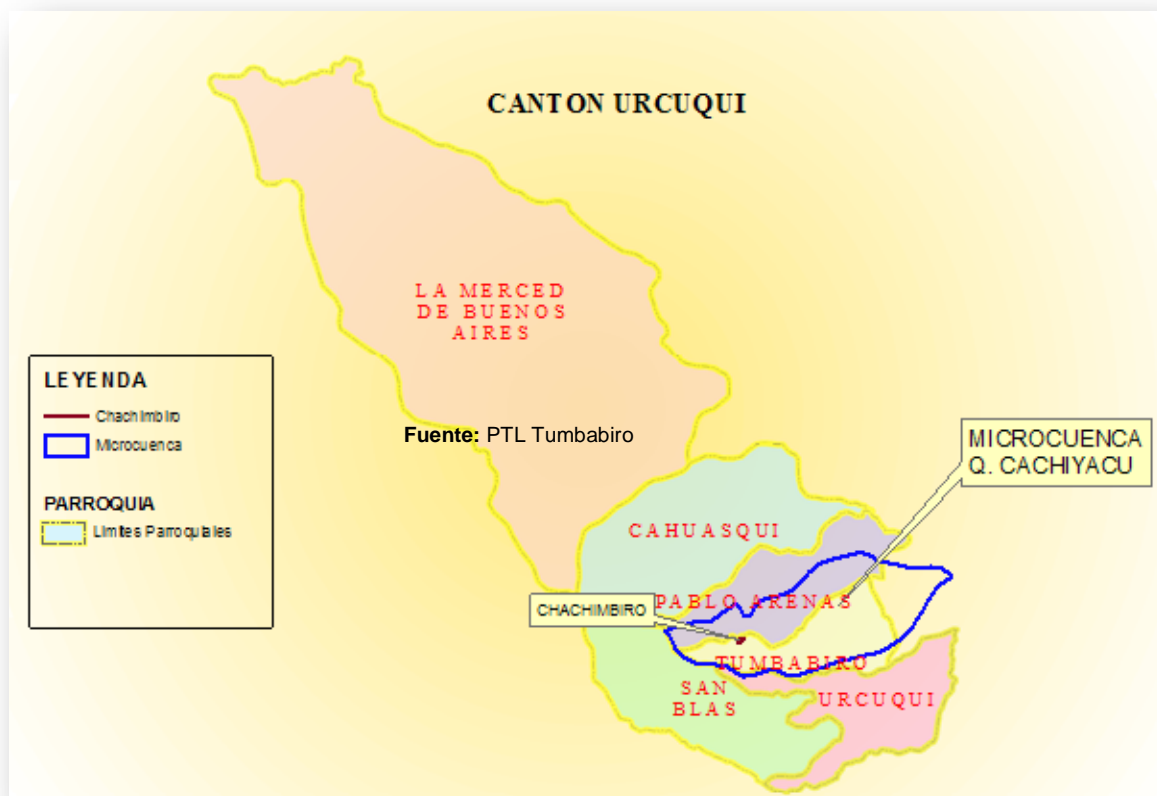
Gráfico N° 16



4.1.1.2. Micro localización

El complejo turístico se encuentra ubicado a 12 Km de la cabecera Parroquial de Urcuquí, se llega mediante una vía en excelente estado asfaltada de segundo orden.⁴²

Gráfico N°17



El balneario está ubicado a 2.560 msnm. Con una topografía irregular el proyecto se implanta en la rivera de la Quebrada Cachiycu.

En el Gráfico N° 18 se puede apreciar una vista satelital del Complejo Santa Agua de Chachimbiro, observando fácilmente el origen de las aguas termales, así como las montañas que rodean el sitio dotándolo de aire puro.

⁴² Plan Estratégico Chachimbiro. 2011. Pág. 11

Gráfico N° 18



Fuente: Google Earth 2012

4.1.2. Infraestructura

La Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro se integra por los componentes indicados en la siguiente tabla:

Tabla N° 10

SUB-SUELO Y PLANTA BAJA EN PISCINA PRINCIPAL		
COMPONENTES		
SUB-SUELO: Área de Lavandería general y patio cubierto de secado		
PLANTA BAJA: Canastillas		
	Utilería	
	Barromasajes	
	Turco	
	Duchas	6 unidades
	Vestidores	30 unidades
	SS_HH	4 inodoros- 2 urinarios- 2 lavabos
	Local de trajes de baño	

PLANTA ALTA EN PISCINA PRINCIPAL		
COMPONENTES		
DISCOTECA: Área de baile Pista		
	SS-HH	2 inodoros- 1 urinarios- 2 lavabos
	Bar-Barra	1 fregadero
SALÓN DE JUEGOS:		
	Área de juegos	
	SS-HH	2 inodoros- 1 urinarios- 2 lavabos
CABANA		
	Dormitorios	4
	Baños	4 inodoros-4 duchas- 4 lavabos

SS-HH- BAR EN PISCINA PRINCIPAL		
COMPONENTES		
SS-HH		4 inodoros- 4 urinarios- 1 lavabo
ÁREA DE DESCANSO		4 bancas de cemento- banca de cemento en banda
BAR:	Bar-Barra	
	Cocina	1 fregadero
BODEGA		
PLANTA ALTA:		
	Dormitorio guardia	

RESTAURANTE EN PISCINA PRINCIPAL		
COMPONENTES		
COMEDOR		
DESPENSA		
SS-HH		4 inodoros- 2 urinarios- 2 lavabos
COCINA:	SS-HH	1 inodoro- 1 lavabo
		1 fregadero
COMEDOR DE PERSONAL:		

PISCINA PRINCIPAL Y SS-HH		
COMPONENTES		
PISCINA 1		
PISCINA 2		
SS-HH		4 inodoros- 1 urinario- lavabo en banda

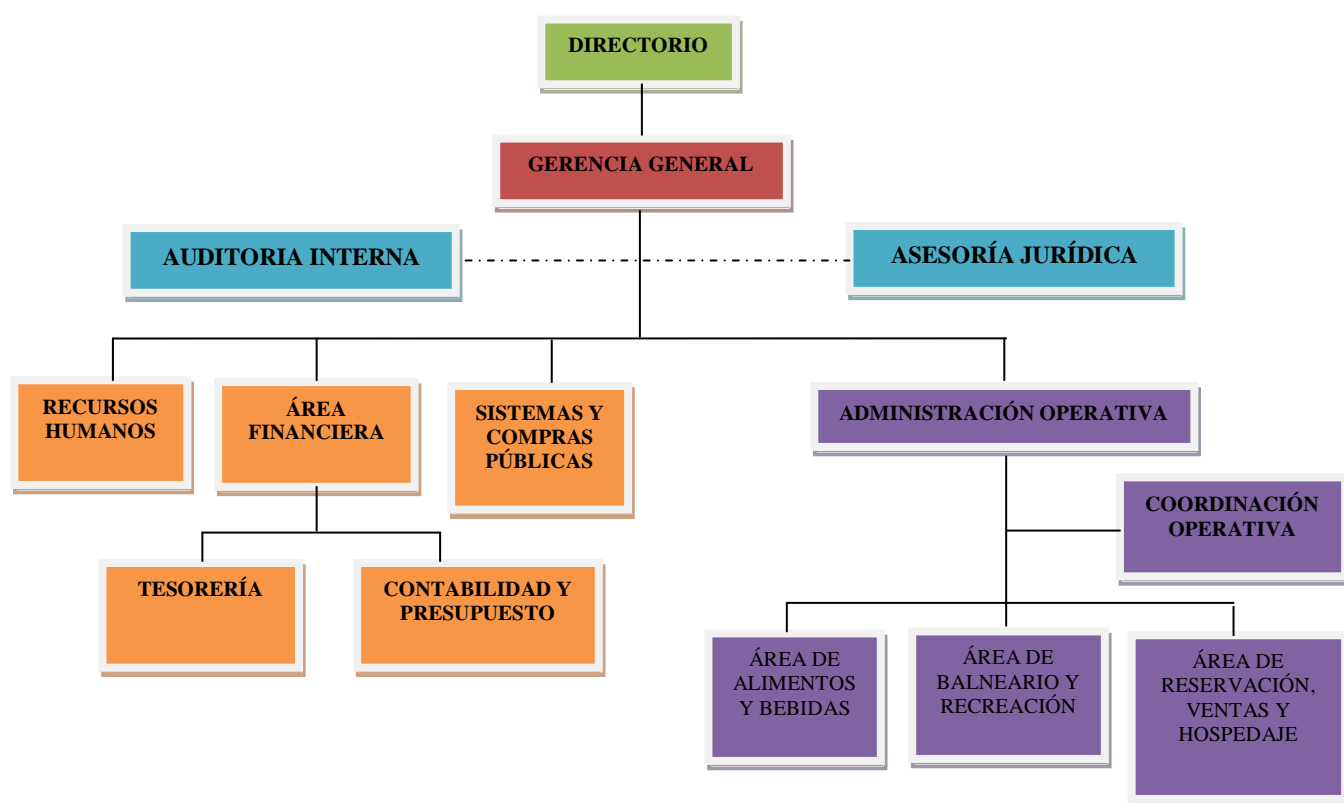
PISCINA PARTE BAJA Y SS-HH		
COMPONENTES		
PISCINA 1		
PISCINA 2		
SS-HH		4 inodoros- 1 urinario- lavabo en banda
VESTIDORES-CANASTILLAS-PISCINAS NIÑOS		
COMPONENTES		
VESTIDORES		20 unidades
SSHH		4 inodoros- 1 lavabo ducha exterior en banda
PISCINA 1		
PISCINA 2		
CABAÑA-VILLA		
COMPONENTES		
DORMITORIOS		5 unidades
BAÑOS 4		4 inodoros- 4 lavabos- 4 duchas
CABAÑA BROMELIA Y ECOTIENDA		
COMPONENTES		
TIENDA		1 local
CABAÑA	Baño	1 inodoro- 1 lavabo-14 ducha
	Dormitorio	

Fuente: Avalúo Chachimbiro. 2011

4.2. Estructura Organizacional

La Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro presenta la siguiente estructura orgánica funcional:

Gráfico N° 19



El personal administrativo que labora en la Empresa está conformado de la siguiente manera:

Tabla N° 11

Personal contratado por Servicios Ocasionales

Nº	AREA	CANTIDAD
1	Gerente	1
2	Administrador	1
5	Tesorería:	1
6	Sistemas:	1
7	Contabilidad:	1
8	Recursos Humanos:	1
11	Adquisiciones	2

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro. 2011.

El área operativa está compuesta por 61 personas, de las cuales el 87% pertenece a comunidades cercanas al complejo.

Tabla N° 12

Personal contratado por Servicios Ocasionales

N°	AREA	CANTIDAD
3	Coordinador operativo	1
4	Supervisor operativo	1
9	Recepción:	3
10	Recaudadores:	4

Fuente:Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.2011.

En la siguiente tabla se muestra el número de personal remunerado contratado a plazo fijo en cada área del Complejo.

Tabla N° 13

Personal remunerado contratado a plazo fijo

N°	AREA	CANTIDAD
1	Área Termo SPA Medicinal:	4
2	Área Termo Recreativa:	8
10	Área de Hospedaje, Cabañas:	4
11	Karaoke y salón de juegos:	2
12	Parqueadero y jardinería:	3
13	Mantenimiento de agua:	2
14	Lavanderías:	2
15	Control de ingreso	2
16	Recolectores de basura:	1
17	Masajes:	2
18	Guardianía:	4
19	Bodega	3
20	Chofer	4
21	Cocina y restaurante	8
22	Snack	3

Fuente:Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.2011.

El nivel operativo es el nivel responsable de la ejecución de planes, programas y actividades en las instalaciones de la Empresa de acuerdo con las áreas que la conforman.

La gestión de la EPCH involucra tanto el apoyo de Ministerios, actores públicos locales y regionales la sociedad civil en general, así como también a operadoras y agencias de viaje turísticas.

4.2.1. Marco Orientador

La Misión y Visión de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro que señalan fácilmente a dónde quiere llegar la empresa en el corto, mediano y largo plazo se ilustran a continuación:

Misión

La misión de una empresa constituye el propósito fundamental de su existencia.

“Ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros un espacio público y un servicio recreacional saludable, de encuentro y disfrute, que facilite la convivencia con el entorno natural y paisajístico, fomentando los valores culturales y turísticos de la región, integrando a la comunidad en el trabajo para que generen procesos de desarrollo local sustentable.”

Visión

La visión de la empresa es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

“Para el año 2015, Santa Agua, es una empresa pública eficiente, sólida, con responsabilidad social y transparente, que ofrece un complejo para turismo recreativo y turismo de salud de aguas termales con óptimas instalaciones sujetas a procesos constantes de innovación tecnológica, comprometida con la conservación ambiental, con personal capacitado que trabaja en equipo para brindar un agradable servicio que cumple con los más altos estándares de calidad, reconocido a nivel nacional e internacional.”

4.2.2. Marco Normativo

La **Ordenanza de Constitución** de la Empresa Pública del Complejo Turístico de Chachimbiro que fue legítimamente consolidada mediante publicación en su registro oficial del 15 de febrero del 2011, es la base legal de las actividades presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.

La Ordenanza está compuesta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: De la Constitución de la Empresa.

Capítulo II: Objetivos de la Empresa.

Capítulo III: Del Gobierno y Administración de la Empresa

Capítulo IV: Del Directorio

Capítulo V: De los Administradores

Capítulo VI: De la Gestión del Talento Humano de la Empresa

Capítulo VII: Del Régimen Económico y del Financiamiento

Capítulo VIII: De la Planificación Participativa

Capítulo IX: De la Rendición de Cuentas

Capítulo X: Disolución

Capítulo XI: Disposiciones Generales

Esta Ordenanza tiene el objetivo de orientar a la Empresa en sus actividades de: organizar, planificar y administrar el Complejo Turístico Chachimbiro, para el desarrollo integral de la actividad turística, productiva, social, ambiental y de salud en el área de influencia de las comunidades de San Francisco, La Victoria, Cruz Tola, Chiriacu, Cochapata, Tumbabiro, Azaya, Ajumbuela, Piñan, de la provincia de Imbabura.

En Octubre del 2011 la Empresa presenta el **Plan de Contingencia** con una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

Sus objetivos son:

- Evaluar, analizar y prevenir los riesgos en las instalaciones del Complejo Turístico.
- Evitar y mitigar las lesiones que las emergencias puedan ocasionar a nuestro personal y a terceros.
- Minimizar el impacto de los siniestros sobre la salud y el medio ambiente.

- Reducir las pérdidas económicas y daños que pueden ocasionar a nuestras instalaciones por afectación a su infraestructura.
- Capacitar permanentemente a todo nuestro personal en prevención de riesgos y entrenamientos en acciones de respuestas ante situaciones de emergencia.
- Contar con los procedimientos a seguirse durante las operaciones de respuesta a la contingencia.

Este Plan intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales.

Por otro lado, las políticas son declaraciones escritas que reflejan los objetivos básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

El propósito fundamental de una empresa es servir de guía para la toma de decisiones como: determinar y priorizar las necesidades del cliente, identificar los requisitos técnicos del cliente, utilizar puntos de referencia para determinar las ventajas y desventajas competitivas y para mejorar la capacidad de la empresa.

Dentro de la EPCH sus políticas están basadas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 y sus acciones están encaminadas a la consecución en particular de dos de sus objetivos:

Objetivo 4 Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.

Política 4.7. Incorporar el enfoque ambiental en los procesos sociales, económicos y culturales dentro de la gestión pública.

Objetivo Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

Política 6.5. Impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo.

Política 6.6. Promover condiciones y entornos de trabajo seguro, saludable, incluyente, no discriminatorio y ambientalmente amigable.

De manera general, las políticas se orientan hacia el desarrollo sostenible enfocado en actividades económicas comunitarias, dando importancia al turismo en armonía con la naturaleza buscando involucrar social y económicamente a comunidades del sector de Chachimbiro de manera sustentable y sostenible.

4.2.2.1. Objetivos Estratégicos y Líneas Estratégicas

En el marco de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, los objetivos de la EPCH se han organizado en seis eje fundamentales que a continuación se detallan:

a) Infraestructura y equipamiento

Objetivo 1: Ampliar la infraestructura de las instalaciones de Chachimbiro para incrementar la seguridad y la capacidad de hospedaje y de los diferentes servicios. Mediante las siguientes estrategias:

- Desarrollar e implementar planes arquitectónicos de ampliación de infraestructura, en sus diferentes componentes del complejo.
- Desarrollar e implementar un plan de mantenimiento de Infraestructura
- Realizar los estudios de implementación de servicios básicos ambientalmente amigable
- Obras de protección emergentes
- Obras emergentes de protección de las riberas de la quebrada
- Diseño de plan de señalización general interna y vial
- Desarrollar e implementar un plan de equipamiento

b) Fortalecimiento Institucional

Objetivo2: Impulsar procesos de calidad continua institucional para lograr seguridad, efectividad y eficiencia en los servicios que brinda la empresa.

- Desarrollar e implementar un plan de Fortalecimiento institucional en sus partes administrativas y operacionales
- Cumplir con la norma de calidad para lograr la certificación de buenas prácticas turística
- Consolidar la gestión financiera y administrativa de la empresa
- Definir manuales y orgánicos funcionales que permitan elevar la calidad administrativa financiera y operativa institucional

c) Comunicación y promoción

Objetivo 3: Desarrollar procesos de Comunicación y promoción del proyecto a nivel nacional e internacional para posicionar la empresa.

- Plan de comunicación y promoción interno y externo.

- Diseñar y posicionar una nueva imagen corporativa de la empresa en el mercado nacional e internacional.
- Participar en eventos turísticos de alto impacto como ferias, mesas de negociación y otros tanto nacionales como internacionales.

d) Social Comunitario

Objetivo 4: Promover la inclusión comunitaria dentro de los procesos de desarrollo local de la empresa, para beneficio social.

- Gestionar alianzas estratégicas con otros emprendimientos y organizaciones de la zona.
- Impulsar nuevos emprendimientos que dinamicen la economía local y enlacen la actividad de la EPCH con la comunidad.
- Implementar el centro de rehabilitación con carácter nacional especialmente para pacientes con enfermedades reumatológicas y traumatológicas.
- Implementar el centro geriátrico carácter nacional e internacional.
- Mejorar las condiciones de salud del área de influencia del bien público Chachimbiro.
- Reglamentar el uso de las instalaciones dirigidos a grupos vulnerables.
- Realizar planes y programas para impulsar procesos participativos con comunidades del sector.
- Desarrollar e implementar un plan de fomento productivo que propendan el desarrollo local de la zona.

e) Ambiente y riesgos

Objetivo 5: Mantener las condiciones ambientales del entorno natural, considerando potenciales riesgos de la zona para lograr:

- Realizar un diagnóstico socio ambiental del entorno.
- Desarrollar e implementar un plan de contingencias y prevención de riesgos.
- Conseguir la calificación ambiental.
- Gestionar la declaratoria de las laderas colindantes como área protegida para prevención de riesgos y manejo paisajístico ambiental.
- Gestionar un proceso de ordenamiento territorial del entorno.
- Evaluación de riesgos para determinar obras emergentes de protección.
- Elaborar un Plan Maestro participativo, como herramienta de gestión efectiva para la conservación de los recursos naturales y desarrollo sostenible del entorno del proyecto.

f) Gestión interna y externa

Objetivo 6: Mejorar la calidad de gestión de la empresa para lograr seguridad, efectividad y eficiencia en los servicios que brinda la empresa e implementar un sistema de gestión de proyectos vinculados al turismo y producción

- Gestión ante autoridades competentes para prevención de riesgos
- Gestionar el apalancamiento de recursos financieros requeridos para el desarrollo de la empresa
- Fomentar las relaciones y convenios con organizaciones nacionales e internacionales que impulsen el turismo.
- Generación de nuevos emprendimientos turísticos comunitarios que apalanquen el funcionamiento de la empresa.
- Gestionar la implementación de un plan de señalización turístico de atractivos de la zona
- Adquisición de terrenos para ampliación del Complejo.

El Plan Estratégico tiene una orientación hacia el mejoramiento de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro con 6 objetivos estratégicos y 35 estrategias que permitirán consolidar y posicionar la oferta de servicios turísticos no sólo en el mercado local sino además en las distintas regiones del país.

En el siguiente gráfico se puede apreciar las Líneas estratégicas de la EPCH:

Gráfico N° 20
Líneas estratégicas de la Empresa Pública del Complejo Turístico Chachimbiro



Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro. 2011.

Este gráfico indica claramente las líneas estratégicas en las que se enmarcan los objetivos estratégicos institucionales de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.

4.2.3. Niveles y Funciones

La estructura de la institución contempla unidades técnico-administrativa-financiera y demás requeridas para su desarrollo y gestión, como filiales, subsidiadas o unidades operativas de apoyo o de negocios que serán administradas por la persona que designe el Gerente General de acuerdo a la Ley y la Ordenanza.

Para el funcionamiento de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro se conforman 5 niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel de Asesoría
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo.

En el Tabla N° 14 se muestra cada nivel de la EPCH con sus integrantes y su función específica requerida para el desarrollo de la empresa.

Tabla N° 14

Niveles y Funciones de la EPCH

NIVELES	INTEGRAN:	FUNCIÓN
Nivel Directivo	Directorio EPCH	Impulsar el desarrollo integral de la actividad turística, productiva, social, ambiental y de salud en el área de influencia.
Nivel Ejecutivo	Gerente General	Aplicar la política definida por el Nivel Directivo, formula y ejecuta los planes y programas de la Empresa.
Nivel de Asesoría	Gobierno Provincial	Instancia asesora, consejera y de consultoría específica interna y externa de la empresa y está conformada por: Gobierno provincial y otros especialistas
	Especialistas	
Nivel de Apoyo	Recursos Humanos	Facilita la gestión de la Empresa mediante sistemas efectivos de Administración, finanzas, informática.
	Finanzas	
	Administración Operativa	
Nivel Operativo	Recepción	Responsable de la ejecución de planes, programas y actividades en las instalaciones de la Empresa de acuerdo con las áreas que la conforman.
	Recaudación	
	Coordinación Operativa	
	Supervisor Operativo	
	Área Termo Recreativa	
	Karaoke y Salón de Juegos	
	Restaurante	
	Cabañas-Hospedaje	
	Área Termo Spa Medicinal	
	Masaje	
	Parqueadero y Jardinería	
	Mantenimiento	
	Lavandería	

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro. 2011.
Elaborado por: Vania Chica

En el siguiente gráfico se aprecia de mejor forma los niveles de funcionamiento de la Empresa Pública de Chachimbiro.

Gráfico N° 21
Niveles para el funcionamiento de la EPCH



Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro. 2011.
Elaborado por: Vania Chica

4.3. Mercado

El Ecuador posee innumerables zonas de gran atractivo turístico que se destacan por su variada cultura y gran biodiversidad, entre las cuales mencionamos a las aguas termales, enlistando a continuación las existentes:

- Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua
- Parroquia Baños de Cuenca, provincia del Azuay
- Chachimbiro, provincia de Imbabura
- La Merced - Ilalo provincia de Pichincha
- Papallacta, provincia de Napo
- Oyacachi Cayambe, provincia de Pichincha
- Opar - Chaquimaillanayacu, provincia de Cañar
- Palitahua, provincia de Chimborazo
- Vilcabamba, provincia de Loja
- Portovelo provincia de El Oro
- Naranjal en la provincia del Guayas
- Santa Elena en la provincia de Santa Elena

Chachimbiro resalta entre las aguas termales de las provincias del norte del país.

Las aguas termales de Chachimbiro son, sin lugar a dudas, un lugar especial, se trata de un complejo termal – medicinal y recreativo, el más grande y mejor equipado del norte del Ecuador, todo el complejo se abastece de agua termal que emana de la tierra. Es el principal activo de la Empresa.

Además, es necesario mencionar que de acuerdo a estudios realizados por “Ecuador ama la vida” entre los 100 mejores destinos turísticos del Ecuador y Galápagos, las termas de Chachimbiro se ubican en el puesto 47.

Tabla N° 15

Los 100 mejores destinos del Ecuador y Galápagos

1. Ciudad de Cuenca (Patrimonio Cultural de la Humanidad de la UNESCO)	34. Cascada de Peguche - Observación de aves y acampadas	68. Cráter del Pululahua
2. Ciudad de Guayaquil - Malecón 2000	35. Laguna de Yahuarcocha	69. Santo Domingo de los Tsáchilas
3. Ciudad de Quito (Patrimonio Cultural de la Humanidad de la UNESCO)	36. Reserva Ecológica El Ángel	70. Parque Nacional Sangay
4. Volcán y Parque Nacional Cotopaxi	37. Zaruma - minas de oro, arquitectura y café local	71. Jama Coaque
5. Bosque nublado de Mindo	38. Bosque petrificado de Puyango	72. Parque Nacional Llanganates
6. Pueblo de Montañita y sus playas	39. Playa de Crucita - Parapente y avistamiento de ballenas	73. Lagunas de Imbabura
7. Playa de Salinas en Santa Elena	40. Ferrocarril Nariz del Diablo - Alausí	74. Lagunas de Atillo
8. Ruta del Spondylus	41. Playa El Murciélago	75. Chordeleg
9. Pueblo de Riobamba y volcán Chimborazo	42. Playa de Pedernales	76. Ayambe - Buceo y avistamiento de ballenas
10. Pueblo de Puyo - Actividades en la selva amazónica	43. Playa de Olón	77. Playa de San Vicente
11. Ciudad de Manta y Parque Nacional Machalilla	44. Cuevas de Jumandí	78. Comunidad indígena de Saraguro
12. Mercado de Otavalo - Actividades en el lago San Pablo	45. Cascada de San Rafael - Volcán Reventador	79. Cascadas de Girón
13. Línea Equinoccial - Monumento en la Mitad del Mundo	46. Playa de Puerto Cayo - Surf	80. Playa de Punta Blanca
14. Playa de Los Frailes en Manabí	47. Termas de Chachimbiro en Urcuquí	81. Volcán Pichincha
15. Ciudad de Loja - Vilcabamba	48. Cascadas del Río Pita- senderismo	82. Playa de Santa Marianita – surf de vela
16. Laguna volcánica del Quilotoa	49. Ayangue - Buceo	83. Gruta de la Paz
17. Playa de Canoa en Manabí	50. Pueblo y volcán Cayambe	84. Parque histórico de Guayaquil
18. Reserva Faunística Cuyabeno en Sucumbios	51. Ciudad de Tulcán	85. Reserva Ecológica Cayambe Coca - Termas de Oyacachi
19. Pueblo de Misahuallí - Actividades en la selva amazónica	52. Parque Nacional Podocarpus	86. Volcán Tungurahua
20. Ciudad de Ambato - Mercado de Saquisilí	53. Isla de Muisne	87. Camino del Inca (Qhapaq Ñan)
21. Ruinas incas de Ingapirca	54. Salinas, Ballenita, Olona y Montañita - Surf	88. Teleférico de Quito
22. Playa de Mompiche	55. Cascada Manto de la Novia	89. Parque Nacional y Reserva Marina de Galápagos
23. Playa de Puerto López en Manabí	56. Pueblo y volcán Cotacachi	90. Ciudad de Tena
24. Laguna de Cuicocha – Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas	57. Río Napo	91. Volcán y Reserva Ecológica Chimborazo
25. Parque Nacional Cajas	58. Playa Rosada	93. Reserva Ecológica Manglares Churute
26. Termas de Papallacta - Reserva Ecológica Antisana	59. Ciudad de Macas	94. Parque Itchimba in Quito
27. Isla de la Plata - Parque Nacional Machalilla en Manabí	60. Carnaval de Guaranda - Bosque Protector Cashca Totoras	95. Bosque nublado de Intag
28. Ferrocarril de Ibarra a Salinas	61. Reserva Ecológica Los Illinizas	96. Ciudad de Ambato – Carnaval de las Frutas y las Flores
29. Parque Nacional Yasuní	63. Ciudad de Machala	97. Complejo Turístico Casa Blanca
30. Bahía de Caráquez - Isla Corazón	64. Refugio de Vida Silvestre Pasochoa	98. Ciudad de Ibarra
31. Avenida de los Volcanes	65. Salinas de Bolívar	99. Valle del Chota y Comunidad Afro ecuatoriana
32. Ciudad de Baños de Agua Santa - Cascada Pailón del Diablo	66. Reserva Ecológica Limoncocha	100. Playa de Atacames
33. Lagunas de Mojanda - Pesca y excursionismo	67. Lagunas de Ozogchoe	

Fuente: Ecuador ama la vida

4.3.1. Oferta Turística

Los servicios que ofrece la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro benefician no sólo a la distracción y descanso del turista, sino más bien a su salud ya que son servicios que se obtienen directamente de la naturaleza, siendo su producto principal las aguas termales.

Las aguas termales por su evidente influencia positiva en la salud de las personas, son parte de las terapias alternativas más reconocidas en los últimos tiempos. Cuando la piel entra en contacto con estas aguas, la temperatura es beneficiosa y los minerales son absorbidos por ella.

Los servicios que brinda el complejo se contemplan en varias áreas:

- **Área Termo recreativa**
Cuenta con 2 Piscinas termales de natación, 4 Piscinas de niños, toboganes, turco natural y sus áreas complementarias que incluye: Áreas de canastillas guarda ropa, vestidores, duchas privadas con agua termal, servicios higiénicos, duchas de agua termal, restaurante, snack bar, discoteca, salón de juegos, Eco tienda, cuarto de masaje, cancha deportiva multifunción.⁴³
- **Área Spa Medicinal**
Cuenta con servicios de jacuzzi, sauna, turcos naturales, cuartos de barro-masaje, tinas de hidromasaje individuales, piscina de hidroterapia, piscinas para niños, chorros de hidromasaje, duchas a presión, vestidores, casilleros guarda ropa, piscina de rehabilitación de 45 °C, piscina de rehabilitación de 55 °C, piscina polar, ozono terapia (no está en funcionamiento), barro terapia, mini bar, servicios higiénicos.⁴⁴
- **Área de Hospedaje:**
Tiene en la actualidad la capacidad de recibir hasta 110 huéspedes, distribuidos de la siguiente forma:
Área de SPA, Posee un total de 10 habitaciones cuya capacidad de hospedaje puede albergar a un máximo de 42 personas.
Área Recreativa, Existen 13 habitaciones con una capacidad de hospedaje para un total de 36 huéspedes,
Área de Eventos, Existen 6 habitaciones con una capacidad de hospedaje para un total de 32 huéspedes

⁴³ Plan Estratégico Chachimbiro. 2011. Pág. 17

⁴⁴ Ibid. Pág. 17

- **Área de Restaurante:**

El restaurant Chachimbiro ofrece una variedad de platos típicos, parrilladas, platos a la carta entre otros, elaborados con hortalizas, verduras y frutas frescas.

Actualmente la EPCH busca mejorar los servicios que brinda el restaurante.

- **Área de Conferencias:**

Con una capacidad para 100 personas, para la realización de talleres, conferencias, recepciones, cursos y reuniones; equipada con pantalla, data show, luces y sonidos necesarios.

Entre los servicios adicionales que ofrece el complejo se tiene:

- Paseos a caballo
- Pesca deportiva
- Senderismo
- Zona de Camping
- Centro de Rehabilitación Física
- Tours en Chiva

La EPCH es un complejo termal-medicinal y recreativo, el más grande del norte del Ecuador y también uno de los pioneros comunitarios del país.

4.3.2. Demanda Turística

Entre los principales grupos que visitan el complejo están:⁴⁵

- a. Visitantes de escuelas y colegios locales.
- b. Grupos de tercera edad
- c. Instituciones públicas y privadas
- d. Grupos familiares
- e. Grupos de turistas internacionales
- f. Asociaciones y organizaciones sociales
- g. Turistas individuales

La demanda turística al Complejo Chachimbiro es bastante significativa, esta supera en promedio de los quince mil turistas por mes, prueba de ello es por ejemplo el registro del mes de marzo del 2011 que se muestra en la siguiente tabla:

⁴⁵Plan Estratégico Chachimbiro. 2011. Pág. 18

Tabla N° 16

TIPO DE VISITANTE	CANTIDAD
Adultos A. Recreativa	11.680
Niños A. Recreativa	3.350
Tercera Edad Area Recreativa	1.132
Capacidades especiales Area Recreativ	116
SPA Adultos	1.240
SPA Niños	266
SPA Capacidades especiales	143
SPA Tercera Edad	507
TOTAL	18.434

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro. 2011.

Sin duda, este Complejo es un importante reactivador de la economía del sector, ya que recibe un alto número de turistas mensualmente

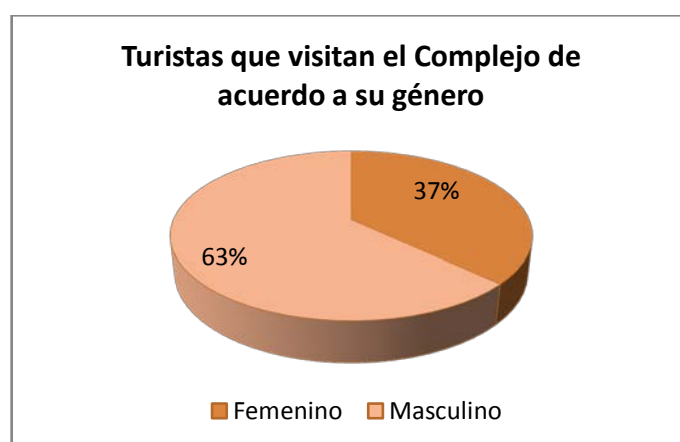
En refuerzo del interés turístico por el Complejo, se procedió a levantar una encuesta sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro el día viernes, 6 de abril del 2012. La encuesta se aplicó a 246 turistas que visitaron las instalaciones y sus diferentes servicios.

Desde la perspectiva del interés turístico se lograron los siguientes resultados:

La base de datos originada de este estudio permite determinar las características de los visitantes al complejo.

El gráfico que a continuación se muestra señala el porcentaje de turistas por género que visitan el Complejo de Chachimbiro.

Gráfico N° 22

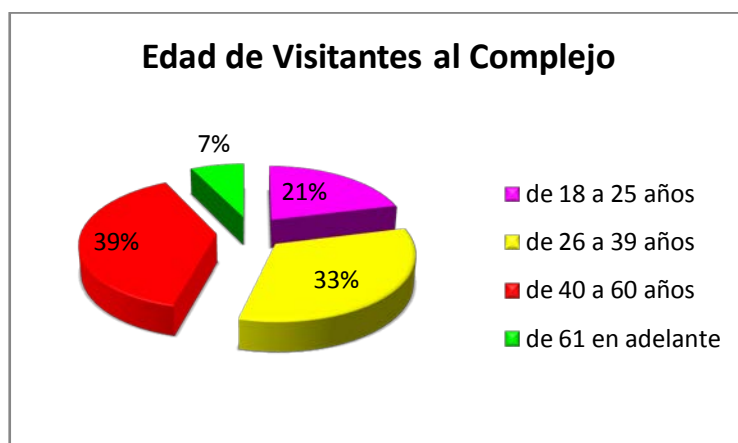


Fuente: Estudio sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro. Abril 2012.
Elaborado por: Vania Chica

Los datos muestran que los hombres son los que más visitan el Complejo Santa Agua de Chachimbiro.

En el siguiente gráfico se puede observar los grupos de visitantes al complejo por rangos de edad.

Gráfico N° 23



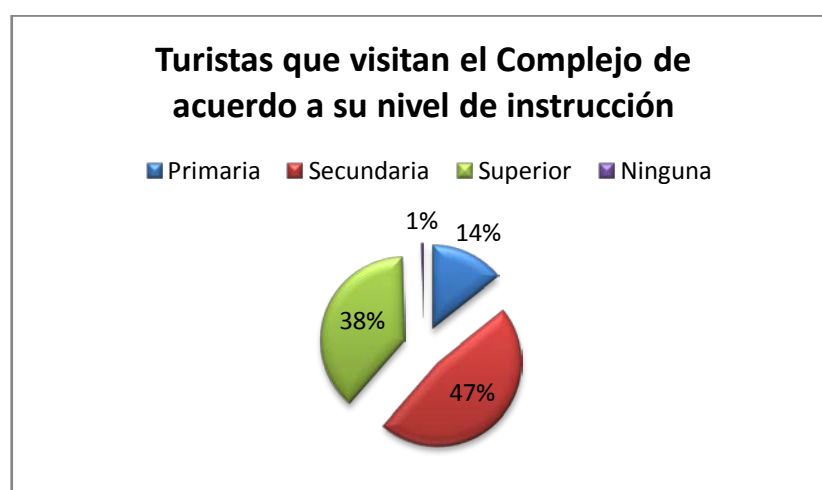
Fuente: Estudio sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro. Abril 2012.

Elaborado por: Vania Chica

En el gráfico anterior se observa que el 70% de turistas que visitan el Complejo tienen edades que fluctúan entre los 26 y 60 años.

A continuación se indica un gráfico donde se aprecia el porcentaje de turistas que visitan el Complejo de acuerdo a su nivel de instrucción.

Gráfico N° 24



Fuente: Estudio sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro. Abril 2012.

Elaborado por: Vania Chica

Este gráfico muestra que el nivel de instrucción del 47% de los turistas es el secundario seguido de un 38% con educación superior.

Es importante diferenciar la visita de turistas nacionales y extranjeros que cada día llegan al Complejo, por lo que se presenta el siguiente cuadro:

Gráfico N° 25



Fuente: Estudio sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro. Abril 2012.

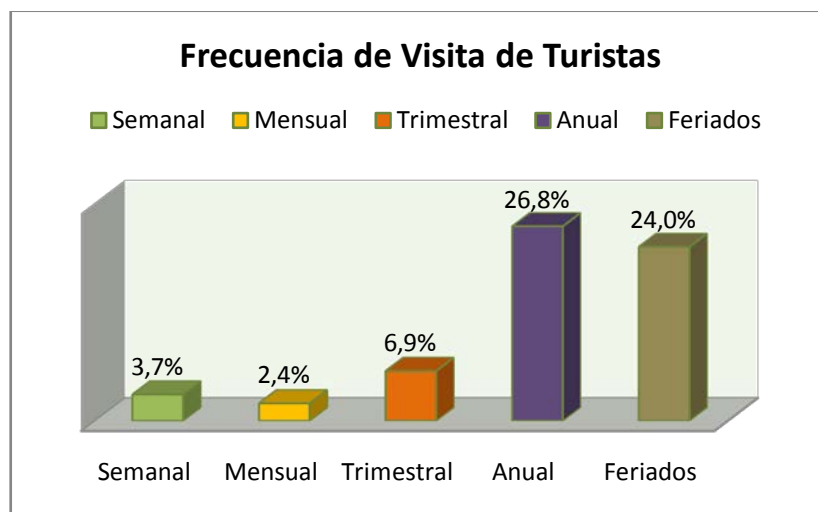
Elaborado por: Vania Chica

La afluencia turística es mayoritariamente nacional, cabe destacar que el 50% de estos visitantes provienen del Cantón Quito.

Del 11% de turistas extranjeros el 99% proviene de nuestro país vecino Colombia.

Otra de las variables importantes que consta en la encuesta es la frecuencia de visita de turistas al Complejo:

Gráfico N° 26



Fuente: Estudio sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro. Abril 2012.

Elaborado por: Vania Chica

La frecuencia de visitas al complejo está dada de la siguiente forma:

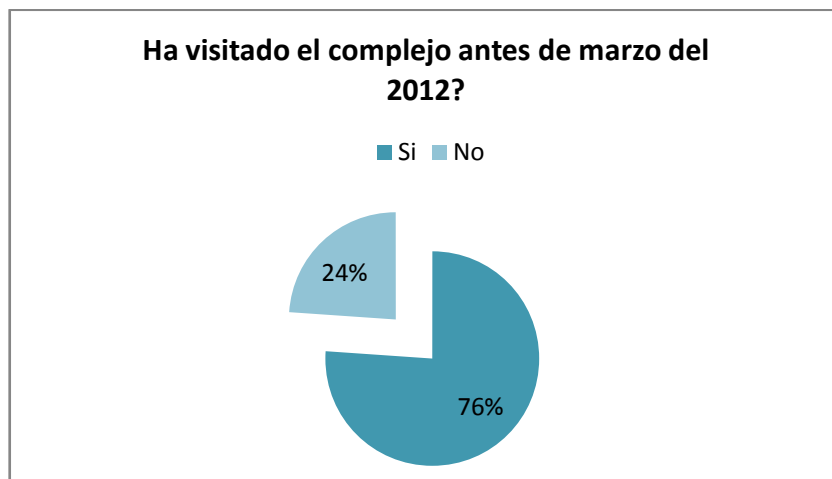
- El 27% del total de turistas encuestados respondió que visita el Complejo una vez al año.
- El 24% respondió que visita el Complejo en cada feriado.
- El 7% de turistas respondió que visita el Complejo una vez cada trimestre.
- El 4% de turistas respondió que visita el Complejo semanalmente, y
- El 2% de turistas respondió que visita el Complejo una vez cada mes.

Esto permite indicar que se debe aumentar políticas de marketing para así atraer a turistas en cualquier fecha del año.

La evaluación del modelo de gestión actual hace necesaria que se capte la perspectiva del turista que visita el complejo con frecuencia desde años anteriores pudiendo evidenciar de una forma real la evolución que ellos pueden percibir del cambio de gestión del complejo.

A continuación se presenta los resultados sobre lo señalado de la percepción:

Gráfico N° 27



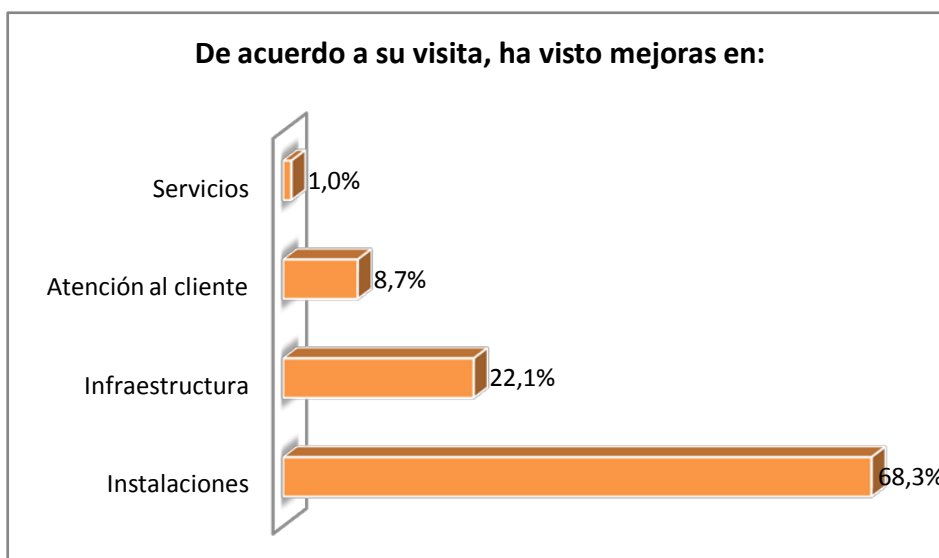
Fuente: Estudio sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro. Abril 2012.

Elaborado por: Vania Chica

Del total de visitas que realizaban los turistas al complejo, las tres cuartas partes expresaron que han visitado el Complejo antes de marzo de 2012, periodo en el cual el complejo era administrado mediante comodato con la Fundación Cordillera.

De la misma forma, es necesario rescatar las opiniones de los turistas con respecto a mejoras en el Complejo, por lo que se muestra el siguiente gráfico.

Gráfico N° 28

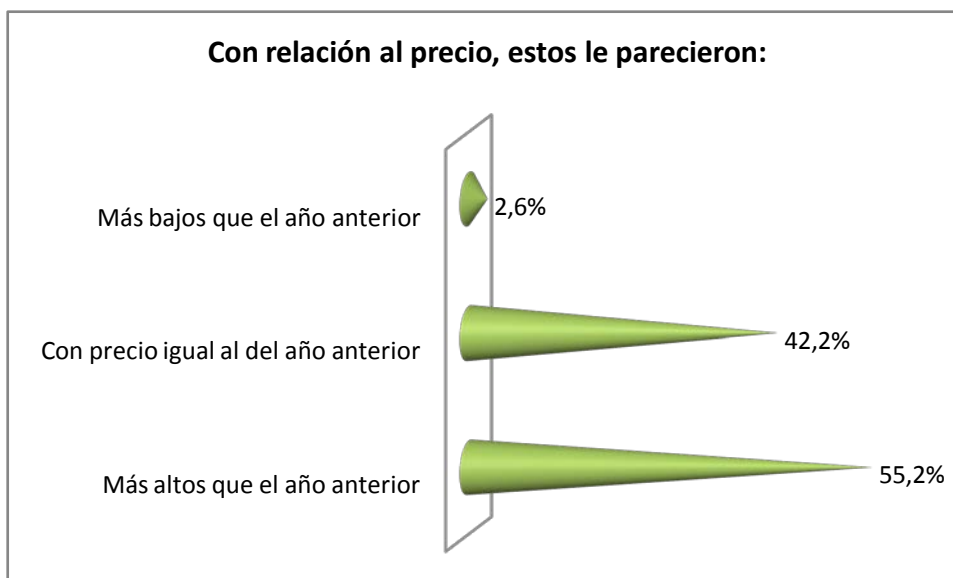


Fuente: Estudio sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro. Abril 2012.

Elaborado por: Vania Chica

En el siguiente gráfico se puede apreciar la perspectiva de los turistas con relación a precios en los periodos de análisis.

Gráfico N° 29



Fuente: Estudio sobre el Nivel de Satisfacción del Turista en el Complejo Santa Agua de Chachimbiro. Abril 2012.

Elaborado por: Vania Chica

La mitad de los turistas que visitaron el complejo este día, manifestaron que los precios se encuentran más altos que el año pasado, y el 40% los encontró igual.

4.4. Estudios técnicos

La Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro no cuenta con estudios técnicos, es decir, no se encontró evidencias reales de proyectos.

Cabe recalcar que la EPCH actualmente se encuentra en su segundo año de operación, por lo que en su POA 2012 se puede observar, entre las diferentes actividades del Programa INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO, el Proyecto “Plan de desarrollo arquitectónico del complejo técnicamente elaborado con preservación del entorno y potenciando la belleza ambiental”, siendo así que para el 2013 la Empresa contará con la Implementación del Plan arquitectónico de desarrollo del complejo.

4.5. Plan Estratégico

Se creó en el primer cuatrimestre de 2011, utilizó la metodología participativa evidenciándose representatividad de todas sus áreas, su desarrollo abarcó 5 fases:⁴⁶

Primera fase.- Diagnóstico

Segunda Fase.- Análisis FODA determinación de visión y misión institucional matriz básica, identificación de estrategias, programas, proyectos, actividades, tiempos y responsables.

Tercera Fase.- Análisis FODA por áreas.

Cuarta Fase.- Presentación y discusión del documento borrador Plan Estratégico EPCH al directorio de la empresa.

Quinta Fase.- Revisión de proyectos y ejecución del plan plurianual.

Este plan tiene una vigencia de 5 años desde su creación, realizándose procesos de retroalimentación y ajuste permanente. Está compuesto por dos grandes componentes:

1. Diagnóstico situacional del área de influencia.
2. Caracterización y propuesta de desarrollo de la EPCH.

⁴⁶ Plan Estratégico para la Empresa Pública del Complejo Turístico Chachimbiro.

4.5.1. Metas y resultados estratégicos

La siguiente tabla, permite observar los resultados por cada objetivo estratégico institucional que se pretende alcanzar.

Tabla N° 17

N°	Objetivo Estratégico Institucional	Resultado
1	Ampliar la infraestructura de las instalaciones de Chachimbiro para incrementar la seguridad y la capacidad de hospedaje y de los diferentes servicios.	Plan de desarrollo arquitectónico del complejo técnicamente elaborado con preservación del entorno y potenciando la belleza ambiental
		Salón remodelado y adecuado para la realización de eventos con instalaciones de primera calidad
		Parqueaderos funcionales
		Area de Juegos infantiles funcional
		Habitaciones nuevas que incrementan la capacidad
		Imagen mejorada del complejo y seguridad de las personas
		Areas de Camping apropiadas para el uso de los visitantes
		Instalaciones adecuadas para personal administrativo
		Parques y jardines en excelentes condiciones
		Mejor imagen de los muros, riberas y piscinas
		Se cuenta con un equipo para clorar el agua
		Instalaciones adecuadas para rehabilitación Física
		Instalación adecuada para guardiana
		Entretenimiento para los clientes
		Contar con equipos innovadores con tecnología avanzada
		El restaurante cuenta con el menaje necesario
		Las habitaciones cuentan con el menaje necesario
		Las instalaciones cuentan con los equipos y mobiliarios necesarios
		Contar con la señalización adecuada
2	Impulsar procesos de calidad continua institucional para lograr seguridad, efectividad y eficiencia en los servicios que brinda la empresa.	Guia de capacitación y formación profesional
		Seguridad de bienes, instalaciones y personas
		Seguridad empresarial
		Transporte
		Información sistematizada
3	Desarrollar procesos de Comunicación y promoción del proyecto a nivel nacional e internacional para posicionar la empresa.	Guia práctica de procedimientos
		Promocionar el Complejo
4	Promover la inclusión comunitaria dentro de los procesos de desarrollo local de la empresa, para beneficio social	Interacción con las comunidades y organismos de carácter social
5	Mantener las condiciones ambientales del entorno natural, considerando potenciales riesgos de la zona	Areas aledañas reforestadas
		Documento guía para enfrentar emergencias
		Documento del plan maestro participativo
		Instalaciones seguras
6	Mejorar la calidad de gestión de la empresa para lograr seguridad, efectividad y eficiencia en los servicios que brinda la empresa e implementar un sistema de gestión de proyectos vinculados al turismo y producción	Acuerdos para evitar accidentes
		Obtención de recursos
		Incremento de turismo en la zona

Fuente: Plan Operativo Anual 2012 de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.
Elaborado por: Vania Chica

La tabla presentada permite concluir que el objetivo número 1 es el de mayor importancia para quienes participaron en la formulación del Plan.

4.6. Plan Operativo

El Plan Operativo consta de las actividades que la EPCH se compromete a desempeñar en el transcurso de un año para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales: A continuación se muestra lo planificado para el año 2012.

Tabla N° 18

N°	Objetivo Estratégico Institucional	ACTIVIDADES
1	Ampliar la infraestructura de las instalaciones de Chachimbiro para incrementar la seguridad y la capacidad de hospedaje y de los diferentes servicios.	Contratación de una Consultoría
		Adquisición de materiales necesarios para la adecuación
		Realización de mingas con el personal
		Realización de proceso de contratación
		Ejecución del contrato
		Realización de Cotizaciones,
		Adquisición de materiales para elaboración de juegos infantiles
		Elaboración de pliegos
		Realización de Cotizaciones,
		Adquisición de materiales para elaboración de pasamanos
		Realización de mingas con el personal
		Realización de proceso de contratación
		Ejecución del contrato
		Realización de cotizaciones
		Adquisición de materiales necesarios para la adecuación
		Adq. De materiales necesarios
		Adq. De materiales necesarios
		Elaboración de Pliegos
		Adquisición de Equipo para cloración de agua de consumo
		Elaboración de planos y presupuesto de obra
		Elaboración de pliegos
		Ejecución del Proyecto
		Adq. De materiales necesarios
		Elaboración de cotizaciones
		Adquisición de materiales
		Realización de mingas con el personal
		Plan de innovación tecnológica
		Adquisición de equipos insumos y otros
		Contratación para implementación de proyectos de innovación tecnológica
		Procedimientos legales y operativos
		Plan anual de insumos
		Adquisición de menaje
		Procedimientos legales y operativos
		Plan anual de insumos
		Adquisición de menaje
		Procedimientos legales y operativos
		Plan anual de adquisición de equipos y muebles
		Adquisición de equipos y muebles
		Procedimientos legales y operativos
		Implementación de señalética interna y vial

2	Impulsar procesos de calidad continua institucional para lograr seguridad, efectividad y eficiencia en los servicios que brinda la empresa.	Plan de fortalecimiento interno
		Plan de capacitación
		Talleres y cursos de capacitación profesional
		Convenios con otras empresas públicas
		Contratación de una póliza de seguro de accidentes para clientes RC
		Contratación de una póliza de seguro de Bienes e instalaciones
		Convenio cooperación institucional con patronato provincial, servicios médicos para personal operativo y administrativo
		Entablar diálogos con la otra parte, tratar de solucionar armónicamente
		Gestión para conectividad con ONG,
		Realización de procesos de adquisición
		Procedimientos legales para adquisición
		Socializar e implementar los manuales
3	Desarrollar procesos de Comunicación y promoción del proyecto a nivel nacional e internacional para posicionar la empresa.	Negociación con agencias de viajes porcentajes de comision
		Difusión a nivel provincial
		Fomentar y promocionar al turistas los servicios que posee el complejo
		Invitar a las autoridades para que conozcan nuestro patrimonio natural
		Organismos internacionales, ONG, hacerles conocer nuestro potencial
		Asesoramiento de imagen
		Contratación de campaña de medios
		Gestionar la participación en eventos, ferias, mesas de negociación
4	Promover la inclusión comunitaria dentro de los procesos de desarrollo local de la empresa, para beneficio social	Elaboración de programas para ferias de promoción
		Convenio mayor presencia bomberos, policía en la zona
		Fortalecer las juntas administradoras de agua
		Elaboración de estudios para la creación de operadora de turismo
		Gestión del proyecto Comunidades saludables
		Convenios para cooperar con instituciones niños capacidades especiales(discapacitados), escasos recursos
		Proceso de concientización a la comunidad sobre el Complejo
		Apoyar la cultura y tradición de las comunidades
5	Mantener las condiciones ambientales del entorno natural, considerando potenciales riesgos de la zona	Trabajar con las comunidades
		Reforestación de la zona con plantas de especies nativas
		Gestionar la donación de plantas al MAGAP Y MA
		Organización del personal para una emergencia
		Implementación de soluciones de riesgos
		Realización de talleres
		Equipamiento para seguridad
		estudio de ofertas y contratación
6	Mejorar la calidad de gestión de la empresa para lograr seguridad, efectividad y eficiencia en los servicios que brinda la empresa e implementar un sistema de gestión de proyectos vinculados al turismo y producción	Generar talleres y mesas de concertación para la toma de decisiones
		Trabajo en la gestión de recursos especialmente no reembolsables
		Convenio con Patronato Provincial para el manejo de la Unidad de Rehabilitación Física
		Convenios con organizaciones no gubernamentales y gubernamentales
		Convenios con otros países, especialmente fronterizos

Fuente: Plan Operativo Anual 2012 de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.
Elaborado por: Vania Chica

4.6.1. Nivel de cumplimiento operativo

Las actividades y proyectos alcanzados del plan operativo están determinados por la ejecución de las Cédulas Presupuestarias, dependiendo de estas, se establece el porcentaje de ejecución.

En la siguiente tabla se hace un listado de las actividades programadas para el 2012 y se detalla su estado de ejecución:

Tabla N° 19

EMPRESA PUBLICA DEL COMPLEJO TURISTICO DE CHACHIMBIRO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	ACTIVIDADES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
Ampliar la infraestructura de las instalaciones de Chachimbiro para incrementar la seguridad y la capacidad de hospedaje y de los diferentes servicios.	Contratación de una Consultoría	SI	Se están subiendo los pliegos
	Adquisición de materiales necesarios para la adecuación	NO	
	Realización de mingas con el personal	NO	
	Realización de proceso de contratación	NO	
	Ejecución del contrato	SI	
	Realización de Cotizaciones,	SI	
	Adquisición de materiales para elaboracion de juegos infantiles	NO	
	Elaboración de pliegos	SI	
	Realización de Cotizaciones,	SI	
	Adquisición de materiales para elaboración de pasamanos	SI	
	Realización de mingas con el personal	SI	
	Realización de proceso de contratación	NO	En el área q estaba destinada para camping se construyó un área de rehabilitación para personas con discapacidad
	Ejecución del conrato	NO	
	Realización de cotizaciones	NO	
	Adquisición de materiales necesarios para la adecuación	NO	
	Adq. De materiales necesarios	SI	
	Adq. De materiales necesarios	SI	
	Elaboración de Pliegos	SI	
	Adquisición de Equipo para cloracion de agua de consumo	SI	
	Elaboración de planos y presupuesto de obra	NO	
	Elaboración de pliegos	SI	
	Ejecución del Proyecto	NO	
	Adq. De materiales necesarios	NO	
	Elaboración de cotizaciones	SI	
	Adquisición de materiales	SI	
	Realización de mingas con el personal	SI	
	Plan de innovación tecnológica	SI	
	Adquisición de equipos insumos y otros	SI	
	Contratacion para implementación de proyectos de innovación tecnológica	SI	
	Procedimientos legales y operativos	SI	
	Plan anual de insumos	SI	

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	ACTIVIDADES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
Ampliar la infraestructura de las instalaciones de Chachimbiro para incrementar la seguridad y la capacidad de hospedaje y de los diferentes servicios.	Adquisición de menaje	SI	
	Procedimientos legales y operativos	SI	
	Plan anual de insumos	SI	
	Adquisición de menaje	SI	
	Procedimientos legales y operativos	SI	
	Plan anual de adquisición de equipos y muebles	SI	
	Adquisición de equipos y muebles	SI	
	Procedimientos legales y operativos	SI	
	Implementación de señalética interna y vial	SI	
Impulsar procesos de calidad continua institucional para lograr seguridad, efectividad y eficiencia en los servicios que brinda la empresa.	Plan de fortalecimiento interno	NO	
	• Plan de capacitación	NO	
	• Talleres y cursos de capacitación profesional	SI	
	• Convenios con otras empresas públicas	NO	
	Contracción de una póliza de seguro de accidentes para clientes RC	SI	
	Contracción de una póliza de seguro de Bienes e instalaciones	SI	
	Convenio cooperación institucional con patronato provincial, servicios médicos para personal operativo y administrativo	SI	
	Entablar diálogos con la otra parte, tratar de solucionar armónicamente	NO	
	Gestión para conectividad con ONG,	NO	
	Realización de procesos de adquisición	SI	
	Procedimientos legales para adquisición	SI	
	Socializar e implementar los manuales	SI	Están en borrador
Desarrollar procesos de Comunicación y promoción del proyecto a nivel nacional e internacional para posicionar la empresa.	Negociación con agencias de viajes porcentajes de comision	NO	
	Difusión a nivel provincial	SI	
	Fomentar y promocionar al turistas los servicios que posee el complejo	SI	
	Invitar a las autoridades para que conozcan nuestro patrimonio natural	SI	
	Organismos internacionales, ONG, hacerles conocer nuestro potencial	NO	
	Asesoramiento de imagen	NO	
	Contratación de campaña de medios	NO	
	Gestionar la participación en eventos, ferias, mesas de negociación	SI	
	Elaboración de programas para ferias de promoción	SI	

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	ACTIVIDADES EJECUTADAS	OBSERVACIONES
Promover la inclusión comunitaria dentro de los procesos de desarrollo local de la empresa, para beneficio social	Convenio mayor presencia bomberos, policía en la zona	NO	
	Fortalecer las juntas administradoras de agua	NO	
	Elaboración de estudios para la creación de operadora de turismo	SI	Se han realizado los estudios pero el ministerio de turismo no tiene las bases legales para la constitución de una operadora turística.
	Gestión del proyecto Comunidades saludables	NO	
	Convenios para cooperar con instituciones niños capacidades especiales(discapacitados), escasos recursos	SI	
	Proceso de concientización a la comunidad sobre el Complejo	SI	
	Apoyar la cultura y tradición de las comunidades	SI	
	Trabajar con las comunidades	SI	
Mantener las condiciones ambientales del entorno natural, considerando potenciales riesgos de la zona	Reforestación de la zona con plantas de especies nativas	NO	
	Gestionar la donación de plantas al MAGAP Y MA	NO	
	Organización del personal para una emergencia	SI	
	Implementación de soluciones de riesgos	SI	
	Realización de talleres	NO	
	Equipamiento para seguridad	SI	
	estudio de ofertas y contratación	SI	
Mejorar la calidad de gestión de la empresa para lograr seguridad, efectividad y eficiencia en los servicios que brinda la empresa e implementar un sistema de gestión de proyectos vinculados al turismo y producción	Generar talleres y mesas de concertación para la toma de decisiones	SI	
	Trabajo en la gestión de recursos especialmente no reembolsables	NO	
	Convenio con Patronato Provincial para el manejo de la Unidad de Rehabilitación Física	SI	
	Convenios con organizaciones no gubernamentales y gubernamentales	SI	
	Convenios con otros países, especialmente fronterizos	NO	No convenios pero si la promoción en centros comerciales de pasto

Fuente: Plan Operativo Anual 2012 de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.

Elaborado por: Vania Chica

La Tabla N° 19 muestra por cada objetivo estratégico institucional las actividades programadas para el 2012 así como las actividades que hasta septiembre de este año han sido ejecutadas.

De las 81 actividades programadas para el año 2012 el 65,4% han sido ejecutadas, es decir, 53 actividades; el 3% de las actividades iniciales han sido modificadas en el transcurso del año en base a la conveniencia del Complejo (Se muestra en la Columna de Observaciones), faltando el 31,6% de actividades por ejecutarse en este último trimestre del 2012.

4.7.Perspectiva Financiera.

A continuación se presenta el diagnóstico financiero de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro, sobre la base de los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2011.

4.7.1. Balance General

Se analiza la estructura y evolución de las cuentas que conforman el Balance general, donde se determina las fuentes de financiamiento de los activos de la EPCH.

La estructura financiera de la Empresa en el año 2011 demuestra una fortaleza financiera, puesto que de cada USD 100 de activos USD 97,13 se financian con recursos propios de la institución.

Tabla N° 20

Estructura Financiera

CUENTAS	2011	
	US\$	%
ACTIVOS	376.953,36	100,00%
PASIVO	10.813,99	2,87%
PATRIMONIO	366.139,37	97,13%

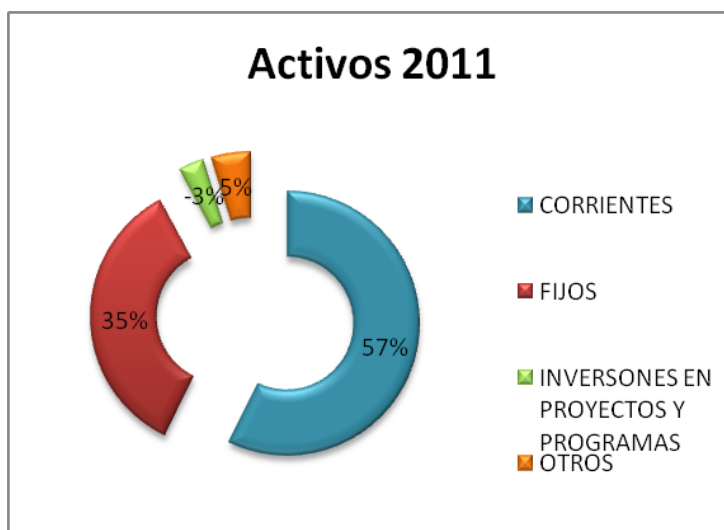
Fuente: Estados Financieros EPCH 2011

Elaborado por: Vania Chica

4.7.1.1. ACTIVOS

Los activos corrientes son los más representativos de la cuenta de activos, seguido de los Activos Fijos, como se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 30

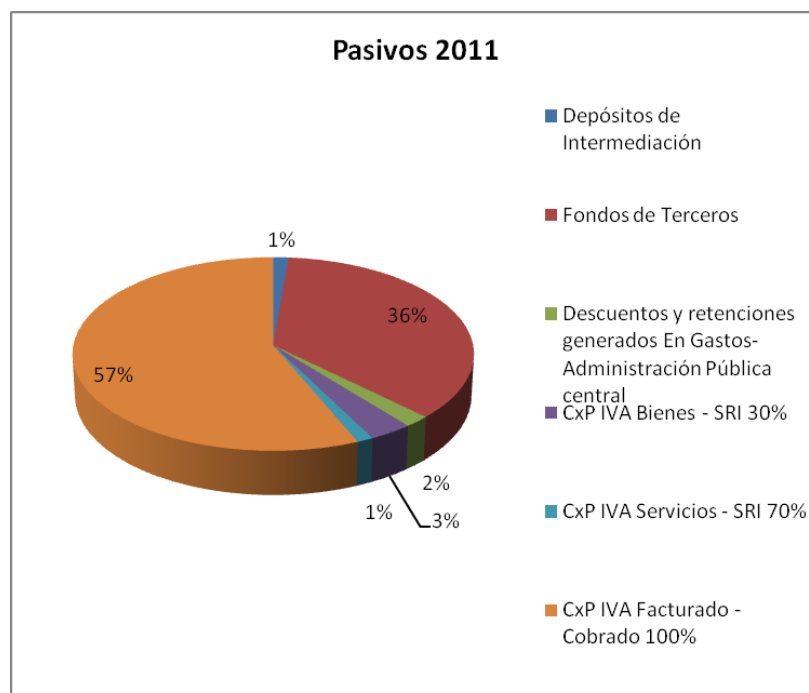


Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.
Elaborado por: Vania Chica

4.7.1.2. PASIVOS

En el siguiente gráfico se observa que la cuenta de mayor representación es CxP IVA Facturado - Cobrado 100%, seguida de la cuenta Fondos de Terceros. Los valores pendientes de pago representan apenas el 2,87% del total de pasivos y patrimonio, evidenciándose que casi la totalidad de ingresos de la Empresa son propios.

Gráfico N°31



Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.
Elaborado por: Vania Chica

Nota: Los porcentajes se obtuvieron con respecto al total de pasivos.

4.7.1.3. PATRIMONIO

El Patrimonio de la Compañía se conforma por los ingresos propios generados por el movimiento del negocio capitalizados en los activos de la empresa y básicamente en la inversión de proyectos ejecutados.

En el siguiente gráfico se observa el peso que abarca el Pasivo y el Patrimonio.

Gráfico N° 32



Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

Para este periodo fiscal, el patrimonio suma \$366.139,37.

4.7.2. ESTADO DE RESULTADOS

4.7.2.1. INGRESOS

La principal fuente de ingreso de la Empresa proviene de la cuenta Otros Ingresos, refiriéndose a la venta de entradas a las distintas localidades del complejo. Estas Ventas representan el 92% de sus ingresos totales, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla N° 21

Estructura de los Ingresos

CUENTAS	US\$
Transferencias Netas	80.000,00
Otros Ingresos	887.327,26
Total ingresos	967.327,26

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

4.7.2.2. COSTOS Y GASTOS

A continuación se presenta la estructura de los costos y gastos.

Tabla N° 22

Estructura de los Costos y Gastos

CUENTAS	US\$
Inversiones en Bienes Nacionales de Uso Público	455,.272,44
Honorarios	1.000,00
Horas Extraordinarias y Suplementarias	787,92
Servicios Personales por Contrato	105.874,69
Aporte Patronal	10.388,09
Telecomunicaciones	382,98
Servicios de Seguridad y Vigilancia	1.870,05
Otros Servicios Generales	2.030,36
Viáticos y Subsistencias en el Interior	2.912,40
Viáticos y Subsistencias en el Exterior	2.447,55
Gastos en Maquinaria y Equipo	80,00
Arrendamientos de Edificios, Locales y Residencias	680,00
Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	398,00
Mantenimiento y Reparación de Equipos y Sistemas Informáticos	30,00
Materiales de Oficina	486,57
Materiales de Impresión, Fotografía, Reproducción y Publicaciones	438,53
Repuestos y Accesorios	78,75
Otros Bienes de Uso y Consumo Corriente	182,90
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	1.364,08
Comisiones Bancarias	3.097,73
Depreciación de Bienes de Administración	11.384,85
Total costos y gastos	601.187,89

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

Nota: Los porcentajes se obtuvieron con respecto al total de ingresos de cada año.

Los rubros más representativos son: Inversiones en Bienes Nacionales de Uso Público y Servicios Personales por Contrato. Esto se evidencia en las mejoras físicas que presenta el Complejo Santa Agua de Chachimbiro.

4.7.2.3. ANÁLISIS DEL PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS 2011-2012

Para poder obtener un concepto claro en lo que respecta al destino de ingresos y gastos de las distintas cuentas que conforman el Presupuesto, se presenta a continuación un análisis de tendencia horizontal de estos rubros en el año 2011 y 2012.

Tabla N° 23

EMPRESA PUBLICA DEL COMPLEJO TURISTICO DE CHACHIMBIRO				
PRESUPUESTO 2012 VS 2011				
INGRESOS				
PARTIDA	C O N C E P T O	2012 INGRESOS	2011 INGRESOS	VARIACIÓN
19	OTROS INGRESOS	1.575.412,72	1.012.300,20	56%

Fuente: Presupuesto Base Legal EPCH 2012 - Estados Financieros EPCH 2011

Elaborado por: Vania Chica

El ingreso presupuestado para el 2012 es mayor en más de la mitad del 2011, esto debido a que ya se consideran las políticas de mercadeo que ha implementado la EPCH para aumentar la visita de turistas al complejo, incrementándose así el ingreso generado por venta de entradas y alimentos.

Tabla N° 24

EMPRESA PUBLICA DEL COMPLEJO TURISTICO DE CHACHIMBIRO				
PRESUPUESTO 2012 VS 2011				
GASTOS				
PARTIDA	C O N C E P T O	PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2011	VARIACIÓN RELATIVA
5	GASTOS CORRIENTES			
51	GASTOS EN PERSONAL			
51.05	REMUNERACIONES TEMPORALES			
51.05.07	Honorarios	1.000,00	1.000,00	0%
51.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	13.756,50	1.500,00	817%
51.05.10	Servicios Personales por Contrato	143.841,94	121.264,04	19%
51.05.13	Encargos	3.000,00	0,00	
51.06	APORTES PARA LA SEGURIDAD SOCIAL			
51.06.01	Aporte Patronal	17.433,62	10.388,09	68%
53	BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO			
53.01.05	Telecomunicaciones	2.040,00	382,98	433%
53.02	SERVICIOS GENERALES			
53.02.99	Otros Servicios Generales	3.000,00	2.030,36	48%

PARTIDA	C O N C E P T O	PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2011	VARIACIÓN RELATIVA
53.03	TRASLADOS, INSTALACIONES, VIÁTICOS Y SUBSISTENCIAS			
53.03.03	Viáticos y subsistencias en el interior	5.000,00	2.912,40	72%
53.03.04	Viáticos y subsistencias en el exterior	10.000,00	3.140,00	218%
53.04	INSTALACION, MANTENIM. Y REPARACION			
53.04.03	Mobiliarios	500	1.000,00	-50%
53.04.04	Maquinarias y Equipos	1.000,00	80,00	1150%
53.04.99	Otras Instalaciones Mantenimiento. y Reparaciones	1.500,00	0,00	
53.05	ARRENDAMIENTO DE BIENES			
53.05.02	Edificios, locales y residencias	3.660,00	680,00	438%
53.06	CONTRATACIONES DE ESTUDIOS E INVESTIG.			
53.06.01	Consultoría, Asesoría e Investigación Especializada	2.000,00	1.063,55	88%
53.08	BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE			
53.08.02	Vestuario, Lencería y Prendas de Protección	2.000,00	1.000,00	100%
53.08.03	Combustibles y Lubricantes	1.500,00	1.000,00	50%
53.08.04	Materiales de Oficina	5.200,00	3.500,00	49%
53.08.05	Materiales de Aseo	100	1.000,00	-90%
53.08.13	Repuestos y Accesorios	500	78,75	535%
53.08.99	Otros de Uso y Consumo Corriente	2.000,00	2.000,00	0%
57	OTROS GASTOS CORRIENTES			
57.01	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES			
57.01.02	Tasas Generales	1.000,00	1.200,00	-17%
57.01.99	Otros impuestos, tasas y contribuciones	1.500,00	1.364,08	10%
57.02	SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS			
57.02.99	Otros Gastos Financieros	1.000,00	429,08	133%
7	GASTOS DE INVERSION			
71	GASTOS EN PERSONAL PARA PRODUCCION			
71.05	REMUNERACIONES TEMPORALES			
71.05.09	Horas Extraordinarias y Suplementarias	37.404,00	25.000,00	50%
71.05.10	Servicios Personales por Contrato	287.030,80	208.261,16	38%
71.06	APORTES PATRONALES A LA SEGURIDAD SOCIAL			
71.06.01	Aporte Patronal	31.974,19	18.577,31	72%

PARTIDA	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2011	VARIACIÓN RELATIVA
73	BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION			
73.01	SERVICIOS BASICOS			
73.01.02	Agua de Riego	25.000,00	5.000,00	400%
73.01.04	EnergíaEléctrica	10.000,00	5.000,00	100%
73.01.05	Telecomunicaciones	5.000,00	3.000,00	67%
73.02	SERVICIOS GENERALES			
73.02.02	Fletes y maniobras	3.000,00	1.783,85	68%
73.02.04	Edición, Impresión, Reproducción y Publicaciones	5.000,00	2.961,17	69%
73.02.07	Difusión, Información y Publicidad	20.000,00	0,00	
73.02.99	Otros Servicios	6.000,00	1.995,28	201%
73.04	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES			
73.04.02	Edificios, locales y residencias	85.500,00	7.083,52	1107%
73.04.04	Maquinarias y Equipos	3.000,00	695,00	332%
73.04.05	Vehículos	10.000,00	3.000,00	233%
73.04.99	Otras Instalaciones, Mantenimientos y Reparaciones	1.000,00	2.000,00	-50%
73.05	ARRENDAMIENTO DE BIENES			
73.05.05	Vehículos	2.500,00	1.721,72	45%
73.05.99	Otros Arrendamientos	1.000,00	4.500,00	-78%
73.06	CONTRATACION DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES			
73.06.01	Consultoría, asesoría e investigación especializada	15.000,00	10.000,00	50%
73.08	BIENES DE USO Y CONSUMO DE INVERSION			
73.08.01	Alimentos y Bebidas	129.661,62	116.702,15	11%
73.08.03	Combustibles y Lubricantes	10.000,00	7.500,00	33%
73.08.05	Materiales de Aseo	19.000,00	13.000,00	46%
73.08.06	Herramientas	4.500,00	2.000,00	125%
73.08.09	Medicinas y Productos Farmacéuticos	500	1.000,00	-50%
73.08.11	Materiales de Construcción, Eléctricos, Plomería y Carpintería	20.000,00	20.000,00	0%
73.08.13	Repuestos y Accesorios	11.000,00	8.158,63	35%
73.08.99	Otros de Uso y Consumo de inversión	40.000,00	32.416,85	23%
73.14	BIENES MUEBLES NO DEPRECIABLES			
73.14.03	Mobiliarios	1.000,00	5.000,00	-80%
73.14.04	Maquinarias y Equipos	500	465,55	7%
73.14.06	Herramientas	1.000,00	1.010,00	-1%
73.14.07	Equipos, Sistemas y Paquetes informáticos	792	633,36	25%

PARTIDA	C O N C E P T O	PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2011	VARIACIÓN RELATIVA
77	OTROS GASTOS DE INVERSION			
77.02.01	Seguros	15.000,00	10.000,00	50%
8	<u>GASTOS DE CAPITAL</u>			
84	ACTIVOS DE LARGA DURACION			
84.01	BIENES MUEBLES			
84.01.03	Mobiliarios	82.500,00	34.626,58	138%
84.01.05	Vehículos	99.000,00	150.000,00	-34%
84.01.06	Herramientas	1.000,00	3.000,00	-67%
84.01.07	Equipos, Sistemas y Paquetes Informáticos	3.600,00	12.000,00	-70%
87	INVERSIONES FINANCIERAS			
87.01	Inversiones Temporales en títulos y valores	3.000,00	3.000,00	0%

Fuente: Presupuesto Base Legal EPCH 2012 - Estados Financieros EPCH 2011

Elaborado por: Vania Chica

Las cuentas del 2012 que se procedió a revisar son comparables con el 2011. Además las subcuentas que se resaltan son las que presentan incrementos significativos, entre las que se encuentran:

- Horas Extraordinarias y Suplementarias
- Telecomunicaciones
- Maquinaria y Equipo
- Edificios, Locales y Residencias
- Repuestos y Accesorios
- Agua de Riego
- Otras Obras de Infraestructura.

Presentan un promedio de incremento del 672%, ratificando la política de la Empresa que es reinvertir en sus instalaciones y personal para brindar un servicio de calidad, así como a mediano plazo generar mayores ingresos que permitan contar con un superávit destinado a obras en el área de influencia de las comunidades de San Francisco, La Victoria, Cruz Tola, Chiriacu, Cochapata, Tumbabiro, Azaya, Ajumbuela, Piñan, de la provincia de Imbabura.

4.7.3. Flujos de Efectivo

En la siguiente tabla, se presenta las fuentes y usos de los flujos de efectivo:

Tabla N° 25

Flujos de Efectivo	2011		
	FUENTES	USOS	FLUJO NETO
Actividades de operación	967.327,26	-134.625,40	832.701,86
Actividades de inversión		-616.359,10	-616.359,10
Actividades de financiamiento	157.309,56	-150.737,55	6.572,01
Total	1.124.636,82	-901.722,05	222.914,77

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

4.7.3.1. Actividades de operación

En las actividades de giro del negocio las fuentes superan notablemente a los usos, esto se debe a que el ingreso que recibe la EPCH por la venta de entradas al Complejo está dado por la gran afluencia turística al sitio.

4.7.3.2. Actividades de inversión

Se observa que de los ingresos que tiene la empresa el 67% fue destinado a invertir en bienes y servicios que brinda el Complejo.

4.7.3.3. Actividades de financiamiento

La Empresa presenta un valor a favor, esto gracias a los ingresos que obtiene ya que no necesita financiar sus actividades con préstamos.

4.7.4. Indicadores Financieros

Tomando como insumo los Estados Financieros en referencia, se han obtenido determinados indicadores financieros, sobre todo aplicables a la Empresa, cuyos resultados se resumen a continuación:

- Cálculo de Índices de Endeudamiento:

Tabla N° 26

INDICES DE ENDEUDAMIENTO	FORMULA	AÑO 2011	
ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	Pasivo Corriente	10.814	2,9%
	Pasivo Total	376.953	

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

La Empresa presenta un endeudamiento a corto plazo bien reducido esto en vista que los ingresos generados en este periodo fueron reinvertidos en bienes para el Complejo.

- Cálculo de Índices de Apalancamiento:

Tabla N° 27

INDICES DE APALANCAMIENTO	FORMULA	AÑO 2011	
APALANCAMIENTO DEL PASIVO	Pasivo Total	376.953	72,0%
	Activo Total	523.750	
APALANCAMIENTO DEL PATRIMONIO	Patrimonio	366.139	69,9%
	Activo Total	523.750	
APALANCAMIENTO ESTRUCTURAL	Patrimonio	366.139	1,0
	Pasivo Total	376.953	
APALANCAMIENTO FINANCIERO	Activo Total	523.750	1,4
	Patrimonio	366.139	

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

Al analizar los índices de apalancamiento se observa que la Empresa financia sus activos con los ingresos directamente generados por la visita de turistas al complejo, lo que se verifica en el incremento del financiamiento del patrimonio sobre estos activos.

Se observa además que los valores proporcionales que presentan las cuentas pasivo y patrimonio arrojan un apalancamiento estructural equilibrado.

- Cálculo de Índices de Liquidez:

Tabla N° 28

INDICES DE LIQUIDEZ	FORMULA	AÑO 2011	
RAZON CORRIENTE	Activo Corriente	230.157	21,28
	Pasivo Corriente	10.814	
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente-Pasivo Corriente	219.343	
PRUEBA ACIDA	Activo Corriente-Inventario	211.019	19,51
	Pasivo Corriente	10.814	

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

Estos índices demuestran la liquidez que presenta la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro en el año 2011.

4.7.5. Diagnóstico Financiero

De acuerdo a los Estados Financieros (Balance de Comprobación, Estado de Pérdidas y Ganancias, Flujos de Efectivo y Presupuesto 2011-2012) presentados por la Empresa, se ha realizado el siguiente análisis.

El Complejo lleva en el mercado algunos años pero es desde el 2011 que se constituye en Empresa Pública, y al ser su primer año de operación no se cuenta con Estados Financieros de administraciones anteriores.

Esta Empresa durante el año en análisis demuestra liquidez, esto por la gran afluencia turística que permite contar con ingresos constantes financiando así sus actividades y reinvertiendo en mejorar, implementar y construir nuevas instalaciones además de capacitar constantemente a su personal tanto administrativo como operativo.

Por ser el primer año de operación de la Empresa se tuvo como prioridad la reinversión esto para prestar servicios de calidad que permitan incrementar sus ingresos y en los periodos siguientes destinar recursos a las 9 comunidades que se benefician directamente de acuerdo a sus necesidades.

La reactivación turística con el nuevo modelo de gestión del Complejo ha fomentado el desarrollo económico del sector de influencia.

4.8. Incidencia Económica

El turismo es considerado una importante fórmula para ayudar a los países en desarrollo a mejorar su calidad de vida, e incluso, garantizar el crecimiento económico, en tanto tiene un efecto multiplicador en la creación de nuevas actividades y servicios, la generación de empleos, la modernización empresarial y el incremento del nivel de vida de la población.

Esta ampliación del sector del turismo en el mundo ha sido impulsada por cinco factores determinantes: un continuo crecimiento en las llegadas de turistas internacionales, como resultado de la globalización económica; una mayor disponibilidad de ingresos y tiempo disponible por parte de los visitantes, la incorporación de importantes avances en la tecnología, el crecimiento de empresas de transporte y el mejoramiento de los servicios ofrecidos a menor costo, así como las acciones de gestión y promoción por parte de gobiernos y empresarios organizados.

El turismo crea incentivos económicos para la protección de recursos que de otro modo carecerían de un valor en el mercado, genera trabajos en el destino, exige la construcción de una infraestructura que beneficia por igual al residente y al visitante y, además, recibe ímpetus intermediarios de casi todos los sectores; asimismo, puede asumir el papel de liderazgo en la adopción de planeamientos sostenibles, al presionar a sus proveedores para que le suministren a esta industria bienes y servicios de forma sostenible.

La OMT ha demostrado y comprobado que si se desarrolla un turismo responsable, de manera sostenible y a favor del mejoramiento de calidad de vida de las comunidades, existe la posibilidad de lograr un avance de esa comunidad.

La incidencia económica que tiene el complejo turístico Santa Agua de Chachimbiro en la economía local donde se encuentra asentado es un dato que no se puede pasar por alto.

Los ingresos que genera el complejo turístico son similares al presupuesto anual asignado al Municipio de Urcuquí (cantón donde se ubica el complejo), comparación que permite visibilizar en gran manera el impacto económico que genera en la zona.⁴⁷

4.8.1. Beneficiarios Directos

Los beneficiarios directos están compuestos por el personal administrativo y operativo que labora en la empresa, como se observa en la siguiente tabla:

⁴⁷ Resultados determinados por el GPI.

Tabla N° 29

DETALLE	N°
PERSONAL ADMINISTRATIVO	8
PERSONAL OPERATIVO	61
TOTAL	69

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro.2011.

Siendo así el que el 88% del total de su personal corresponde al nivel Operativo, propio de la actividad de la Empresa.

Los ingresos que perciben el personal de la Empresa se ubica por encima del salario básico unificado que para el 2011 fue de \$264.

Por lo que, se tiene un total de 69 familias beneficiadas cuyo ingreso anual por el pago de salarios de la EPCH a sus empleados es de \$3.168,00.

El Estado de Ejecución Presupuestaria al 31 de diciembre del 2011 permite obtener el presupuesto ejecutado del Gasto: Servicios Personales por Contrato por un valor de \$105.874,69.

Los sueldos que reciben estos beneficiarios en el 2012 de acuerdo a su cargo, se describen a continuación:

Tabla N° 30

Distributivo de Sueldos

No.	DENOMINACION DEL CARGO	SUELDO MENSUAL IND.
72	TOTAL DISTRIBUTIVO DE SUELDOS	14.652,50
73	REMUNERACIONES UNIFICADAS	14.652,50
3	GERENCIA	3.610,00
1	Gerente	2.640,00
1	Secretaria	500
1	Chofer	470
10	SECCION ADMINISTRATIVA FINANCIERA	4.918,75
1	Jefe Administrativo Financiero	1.300,00
1	Jefe de Recursos Humanos	776,25
1	Contadora	776,25
1	Auxiliar de Contabilidad	460
1	Tesorera	776,25
1	Sistemas	500
4	Guardias	330
No.	DENOMINACION DEL CARGO	SUELDO MENSUAL IND.
60	SECCIÓN OPERATIVA	
1	Administrador	833,75
1	Adquisiciones	530
1	Responsable del Snack	575
1	Coordinador de Recepción, Hospedaje y Logística	725
2	Recepcionistas	460
5	Recaudadores	380
2	Caunter (Nacional, Internacional)	400
2	Bodegueros	380
1	Jefe de Cocina	530
1	Cocinero	450
40	Auxiliares Operativos	330
3	Choferes	530

Fuente:Presupuesto de la Empresa Pública del Complejo Turístico de Chachimbiro. 2012

4.8.2. Beneficiarios indirectos

Las actividades de comercio de la zona son directamente influenciadas por la visita de turistas al Complejo de Chachimbiro, ya que comercializan alimentos, artesanías y artículos de baño, beneficiando así a 60 familias, estos beneficiarios además incluyen personal que trabaja en jornadas parciales, feriados y fines de semana.

Entre otros, los beneficiarios indirectos se destacan a las personas dedicadas a la actividad de servicios de transporte, proveedores de insumos que entregan al Complejo.

Potencialmente, se espera que los habitantes de las comunidades vendan sus productos agrícolas al Complejo.

Es necesario señalar que los balnearios próximos así como proveedores y grupos artísticos de la zona también se benefician de este destino turístico.

4.9. Incidencia Social

La actividad Turística generada por el Complejo de Chachimbiro presenta un impacto socio cultural, que se evidencia en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores, promoción y conservación del patrimonio natural, creación y mantención de infraestructura, fortalecimiento de la identidad y cultura local.

El GPI al mejorar las carreteras y vías de acceso hacia los Complejos Turísticos de Aguas Termales en el sector de Chachimbiro contribuyó al desarrollo de la economía de los habitantes a través del crecimiento del turismo local.

La mejora de oportunidades también se ha hecho evidente en las actividades económicas del sector, que se puede observar en el trabajo mancomunado que viene realizando el Gobierno Provincial de Imbabura, el PDRN, Municipio de Urcuquí, el MIES, el MAGAP y el Complejo Turístico “Santa Agua de Chachimbiro en la implementación del Proyecto de Seguridad Alimentaria cuyos beneficios se muestran a continuación:

- El objetivo es mejorar la nutrición en la población infantil de 1 a 5 años.
- Las comunidades beneficiarias son: San Francisco, Cruz Tola, Tumbabiro, Chiriacu, San Blas, San Juan entre otras.
- Son 100 familias beneficiarias.
- Se les ha entregado a cada una de las familias. - 75 sistemas de riego por goteo con tanque reservorio, -10 gallinas ponedoras y un gallo - semillas de frejol y arveja, - semillas de

hortalizas, - 45 gallos camperos, -fertilizantes, -plantas de aguacate y chirimoya.

- Se ha contratado 2 promotores para el acompañamiento técnico.
- Se ha comprado 2 motos para el acompañamiento técnico
- El GPI ha puesto un técnico para la coordinación además de \$32.000 dólares en efectivo
- El municipio de Urcuquí ha puesto un técnico para el acompañamiento y \$7.500 en efectivo. El Alcalde de Urcuquí otorgará créditos con el 5% de interés anual a las personas afiliadas a este proyecto con montos variables.
- La EPCH pondrá de contraparte como entidad socia \$15.000 dólares en efectivo en infraestructura y equipamiento (dentro de la empresa) para el centro de faenamientos de pollos y centropostcosecha. Además se comprará el excedente de la producción de pollos según criterio y demanda.
- Además el MGAP y el MCDS van a poner 100 tanques para elaboración de BIOL y 25 sistemas de riego para familias restantes

Así, esta empresa pública, dirigida por el Gobierno Provincial, también se involucra activamente en la tarea de velar por el bienestar de la población.

4.10. Determinación de sostenibilidad de la empresa.

La sostenibilidad de la Empresa se llega a determinar mediante el comportamiento de ciertas cuentas del Flujo de Caja en un periodo determinado.

Para el caso en análisis, se proyectará el Flujo de Caja de la EPCH 2011 hasta el año 2020, desde 3 perspectivas: Escenario conservador, escenario pesimista y escenario positivo.

Estos cuadros se adjuntan en el Anexo N° 3,4 y 5.

Análisis Escenario conservador:

El supuesto utilizado para este escenario fue que el volumen de turistas que visitan el Complejo Chachimbiro incrementa en un 5% cada año al igual que los costos y una tasa de descuento del 12%.

Desde el punto de vista económico- financiero la operación de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro es rentable, así lo demuestran los coeficientes de evaluación financiera: Un Valor Actual Neto de \$1.493.315, 11, y un BCR de 6,90, esto es, por cada \$1 de costos y gastos en la empresa, se obtiene \$5,90 de beneficio.

Análisis Escenario pesimista:

El supuesto utilizado para este escenario fue que el volumen de turistas que visitan el Complejo Chachimbiro disminuye en un 5% cada año durante los 10 años proyectados, una tasa de descuento del 12%, finalmente un incremento de los costos y gastos del 5% cada año.

Desde el punto de vista económico- financiero la operación de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro no es rentable, así lo demuestran los coeficientes de evaluación financiera: Un Valor Actual Neto de \$-779.392,36, y un BCR de -3,60, esto es, por cada \$1 de costos y gastos en la empresa, hay una pérdida de \$2,60.

Análisis Escenario optimista:

El supuesto utilizado para este escenario fue que el volumen de turistas que visitan el Complejo Chachimbiro para este año 2012 se incrementa en un 50%, a partir del 2012 hasta el 2020 se incrementa en un 8% igual que los costos y una tasa de descuento del 12%.

El incremento significativo que se consideró para el 2012 (50%), se basa en las proyecciones presentadas por la EPCH en su Plan Estratégico.

Desde el punto de vista económico- financiero la operación de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro es rentable, así lo demuestran los coeficientes de evaluación financiera: Un Valor Actual Neto de \$6.627.148,05, y un BCR de 30,63, esto es, por cada \$1 de costos y gastos en la empresa, hay un beneficio de \$29,63.

Los porcentajes de incremento en los rubros están dados por el comportamiento del mercado que presentan empresas de la misma rama de actividad.

Después de revisar los escenarios planteados, se concluye que la Empresa depende directamente de los otros ingresos generados por la entrada de turistas al complejo.

Por lo que se hace necesario privilegiar la actualización de políticas de mercadeo con el fin de incrementar la llegada de turistas año tras año, teniendo a favor las bondades naturales que presenta el complejo Santa Agua de Chachimbiro.

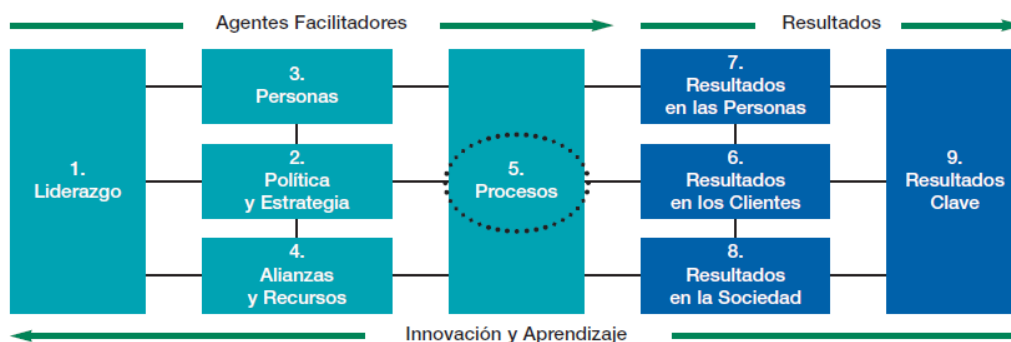
4.11. Gobernanza empresarial

“Una buena práctica de Gobierno Corporativo debe aumentar el valor de la compañía, hacer más accesible el capital y contribuir a su conservación.”⁴⁸

El mercado actual cada día es más exigente, buscando siempre obtener servicios de calidad, los cuales son posibles de brindar partiendo desde un buen ambiente laboral que solo se logra con liderazgo y participación oportuna de sus empleados.

Uno de los enfoques basados en procesos que busca la excelencia es el modelo EFQM, el cual presenta dos grandes grupos: Agentes Facilitadores que trata sobre lo que la organización hace, y Resultados que tratan lo que la organización logra; siendo estos últimos consecuencia de los primeros.

Gráfico N° 33



Fuente:Guía para una Gestión Basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología

Este esquema nos refleja la naturaleza dinámica del modelo, manteniendo en cada nivel un sistema de comunicación eficiente en la aplicación y toma de decisiones.

Es de mucha importancia renovar políticas de mercadeo para este mercado cada vez más exigente que atraigan a turistas nacionales y extranjeros quienes deben dar constantemente sugerencias en pro de mejorar el Complejo.

⁴⁸Herbert Steinberg. La dimensión humana en la gobernabilidad empresarial. Pág. 1

CAPITULO V

5. PROPUESTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD DEL MODELO

5.1.Desde la apropiación de los actores locales.

Los actores locales son individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local. Éstos pueden ser definidos por el escenario en que actúan y/o por su aporte al desarrollo local. El actor local es entendido como agente de desarrollo cuando es portador de propuestas políticas, económicas, sociales y culturales que tienden a capitalizar las potencialidades locales. (Arocena, 2001)

En lo que respecta al campo turístico, que es objeto específico de análisis en este trabajo, se observa también, una trama en la que intervienen agentes públicos, privados y sociales estableciendo complejas relaciones e intercambios debido a la fragmentación y transversalidad que caracteriza al fenómeno.

Un agente turístico puede ser descrito “como la persona, grupo o institución con poder para generar un efecto sobre la actividad turística, es decir con capacidad de intervenir, modificar o influir el curso del sector”. (Zapata Campos, 2003:214). Desde esta perspectiva, puede verse la dimensión social y política del campoturístico, ya que la naturaleza de los agentes radica en su poder de actuación.

La comunidad local es la fuerza social en la que se debe apoyar la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro para su funcionamiento. Es por ello que las propuestas o proyectos deben ser consultados a los actores locales con el objetivo de consensuar criterios. De este modo, la comunidad comprenderá mejor de qué se trata el proyecto, además de existir mayores probabilidades de que vele por su gestión y desarrollo.

La participación en la concepción de proyectos y aplicación reforzará el sentimiento de propiedad de esas iniciativas y servirá para consolidar el poder de los participantes.

La necesidad de una mayor participación de la comunidad está puesta de relieve en los requisitos de la Agenda 21, elaborada durante la Conferencia de Río de Janeiro, al colocar el énfasis en una definición de desarrollo sustentable de manera que la comunidad pueda sentirse parte del mismo.

La búsqueda de condiciones que estimulen el desarrollo, se basa en la idea de que el Gobierno Provincial de Imbabura, la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro y las comunidades de San Francisco, La Victoria, Cruz Tola, Chiriaco, Cochapata, Tumbabiro, Azaya, Ajumbuela, Piñan, por sí solas, no poseen los recursos necesarios para promover el desarrollo, requiriéndose de complementariedades y asociaciones entre los distintos sectores y dentro de ellos.

La descripción de la percepción de los actores locales en cuanto a la Administración de la EPCH así como de los servicios turísticos del área de influencia se observan en el siguiente cuadro:

Tabla N° 31

FACTORES	ADMINISTRACIÓN EPCH	SERVICIOS TURÍSTICOS
NEGATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan de 7 a 5 pm diarios, a partir de las 5 no se reconocen horas extras • Sueldos bajos- operativos • Han recibido un taller por año de liderazgo • Gerencia enuncia que la ley no permite apoyar con obras a las comunidades • Habitantes de comunidades ven a la EPCH como un factor político • Desde creación de la EPCH no se han reunido las comunidades beneficiadas con autoridades de la EPCH. • No hay convenio con comunidades • No hay apoyo en comunidades para mejorar calidad de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • No se especializan en funciones a los empleados operativos en el área específica que brindan el servicio al turista. • No se impulsa el turismo comunitario. • Solo se oferta Santa Agua en la publicidad • Tramo Urcuqui – Chachimbiro hay emprendimientos turísticos que no son apoyados por el GPI. • Falta de apoyo técnico en proyectos comunitarios
POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Se evidencia buen manejo de recursos • Se ha incrementado las plazas de trabajo • Cada viernes se reúnen con empleados para planificar el trabajo semanal y resolver problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • La EPCH da una adecuada publicidad del complejo • Aseo y Cuidado de instalaciones y servicios que brinda el • Desde cambio de gestión a Empresa Pública se presenta considerable aumento de turistas
SUGERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Dictar talleres a empleados operativos por cada área • Incrementar sueldos de operativos por sus diez horas diarias de trabajo. • Estabilidad laboral (cada año se renuevan los contratos) • Administrar el complejo directamente las comunidades • Tener reuniones con dirigentes de las comunidades para conversar sobre el avance de la EPCH y sugerir formas de contribuir al desarrollo de estas comunidades • Armar un Plan de necesidades de las comunidades • Acercamiento entre autoridades del GPI, comunidades y empleados de la EPCH. • Integrar a las comunidades y cambiar la gestión de administrar el complejo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar talleres de capacitación en las localidades • Armar circuitos turísticos integrando a las 9 comunidades • Convenio entre comunidades y EPCH para rebajar precio de entradas a los habitantes de las 9 comunidades.

Fuente: Taller participativo de actores locales Chachimbiro. 29 de Septiembre del 2012

Elaborado por: Vania Chica

Es menester que las autoridades de la EPCH trabajen con los líderes comunitarios mediante talleres participativos periódicamente para así subsanar las percepciones negativas que éstos tienen de la administración de la empresa, ya sea por falta de conocimiento de la gestión, o por el poco acercamiento que los funcionarios de la EPCH tienen con estas comunidades.

Entre las posibles contribuciones que la EPCH puede hacer al desarrollo de las comunidades que los propios actores plantean está en realizar convenios donde la EPCH se comprometa a asesorarlos técnicamente para así realizar proyectos turísticos en base a las potencialidades diferenciadas de cada comunidad.

Los atractivos turísticos propios de cada comunidad deben ser aprovechados para aumentar el beneficio que el sector turístico otorga a las comunidades, las cuales deben estar organizadas en pro de los beneficios que desean obtener. Estas potencialidades deben estar vinculadas en un circuito turístico que facilite al turista visitar todos los puntos así como incentivarlos a quedarse más de un día y a su vez retornar en posteriores ocasiones. Por lo que surge la importancia que el GPI desde la Dirección de Turismo trabaje en la identificación en cada comunidad de un eje de potencial turístico y vincularlos así al circuito turístico que los habitantes de las comunidades plantean como sugerencia para reactivar la economía de la zona.

5.2.Desde el apoyo del Gobierno Provincial de Imbabura y su rol en el funcionamiento de la Empresa.

Cada día aumenta la necesidad de apoyar al turismo rural, porque se trata de un proceso más directo con mejores resultados. Si la comunidad no apoya fracasa cualquier iniciativa, por tanto es necesario un trabajo conjunto entre el Gobierno Provincial, gobiernos locales, juntas parroquiales, Ministerio de Turismo y empresa privada.

El turismo comunitario se constituye en uno de los sectores importantes de la economía provincial. Considerando este factor, el Gobierno Provincial de Imbabura, dirigido por el Prefecto Diego García Pozo, implementa acciones dirigidas a lograr el aprovechamiento óptimo de este recurso, en las comunidades rurales, aprovechando la riqueza cultural y las costumbres, que ensalza la interculturalidad y persigue, en definitiva, un turismo responsable, respetando el ambiente y a las personas.

Des lo mencionado, el GPI, construye un Circuito turístico, que beneficia directamente a la parroquia de Tumbabiro, donde se encuentra el Complejo Santa Agua de Chachimbiro, empezando desde el asfalto de la vía Salinas Chachimbiro, que es el complejo ancla, luego la carretera San Blas Timbuyacu y CoñaquiImantag, generando recursos y mano de obra

Creando estos circuitos turísticos se aprovecha no sólo las aguas termales sino el turismo ecológico y de aventura de Intag. Están dando sostenibilidad a 38 operadoras de turismo comunitario en todo el sector.

La EPCH tendrá una operadora turística con el objetivo de atraer más turistas nacionales e internacionales, adquiriendo un bus de dos pisos para la movilidad gratuita de los visitantes.Una comisión del GPI viaja cada 15 días a Pasto para dar a conocer Chachimbiro donde les piden paquetes turísticos.

Gráfico N° 34



Fuente: Gobierno Provincial de Imbabura

El GPI ganó en este año el Premio de Oro Nacional a la gestión a la gestión por desarrollo turístico y generación de mano de obra en la feria de Guayaquil.

Estos proyectos emprendidos por el GPI, deben aumentar en cada periodo, utilizando además, los excedentes generados por la afluencia turística al Complejo.

Es importante mencionar lo expuesto en el Artículo 133 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria: Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en ejercicio concurrente de la competencia de fomento de la economía popular y solidaria establecida en la respectiva Ley, incluirán en su planificación y presupuestos anuales la ejecución de programas y proyectos socioeconómicos como apoyo para el fomento y fortalecimiento de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, e impulsarán acciones para la protección y desarrollo del comerciante minorista a través de la creación, ampliación, mejoramiento y administración d centros de acopio de productos, centros de distribución comercialización, pasajes comerciales, recintos feriales y mercados u otros.

A partir de lo expuesto, el GPI debe apoyar en la formación de un Centro de Acopio de productos de la zona donde se integren a las comunidades de la parroquia de Tumbabiro, para distribuir a la EPCH generando una relación directa entre estos dos actores y asegurando así el mercado a los productores y empleo.

5.3. Desde las capacidades locales requeridas.

La Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro debe definir la capacidad del personal administrativo y operativo para de esta forma asegurar un buen clima laboral que se evidencie en la prestación de servicios de calidad al turista.

Para lo mencionado, se sugiere elaborar un protocolo donde se asienten todos los requisitos exigidos para ocupar el puesto. Estos puestos deben ser ocupados por personal de la comunidad local. A continuación se exponen los lineamientos principales:

Tabla N° 32

Ejemplo de Protocolo para Determinar Requerimientos de Puestos de Trabajo

1. Identificación del Puesto	
Datos generales del puesto de trabajo (edad, sexo)	Procedencia Geográfica:
Denominación del puesto:	Objetivo del Puesto:
Salario:	Experiencia:
2. Estudios	
Nivel mínimo requerido:	Especialidad:
3. Funciones básicas a desempeñar	
Descripción Operativa de las funciones:	Descripción de las tareas a efectuar:
Obligaciones a cumplir:	Condiciones mínimas que debe reunir el candidato:
4. Características del puesto	
Relación con otros puestos:	Contactos con otras personas:
5. Actividades requeridas	
De tipo físico:	Mentales-intelectuales:
Capacidad de desarrollo y motivación personal:	Motrices:
6. Contexto del puesto de trabajo	
Características del puesto:	Buena conducta (presentación de certificado).

Fuente: Adaptado de Colom, A., Sarramona, J., Vázquez, G. Estrategias de formación en la empresa. Nancea. Madrid. (1994)

Otro factor importante en el que se debe trabajar periódicamente es el relacionado a la capacitación del personal, para lo cual se debe evaluar qué competencias deberá incorporar el personal para acompañar el crecimiento de la Empresa.

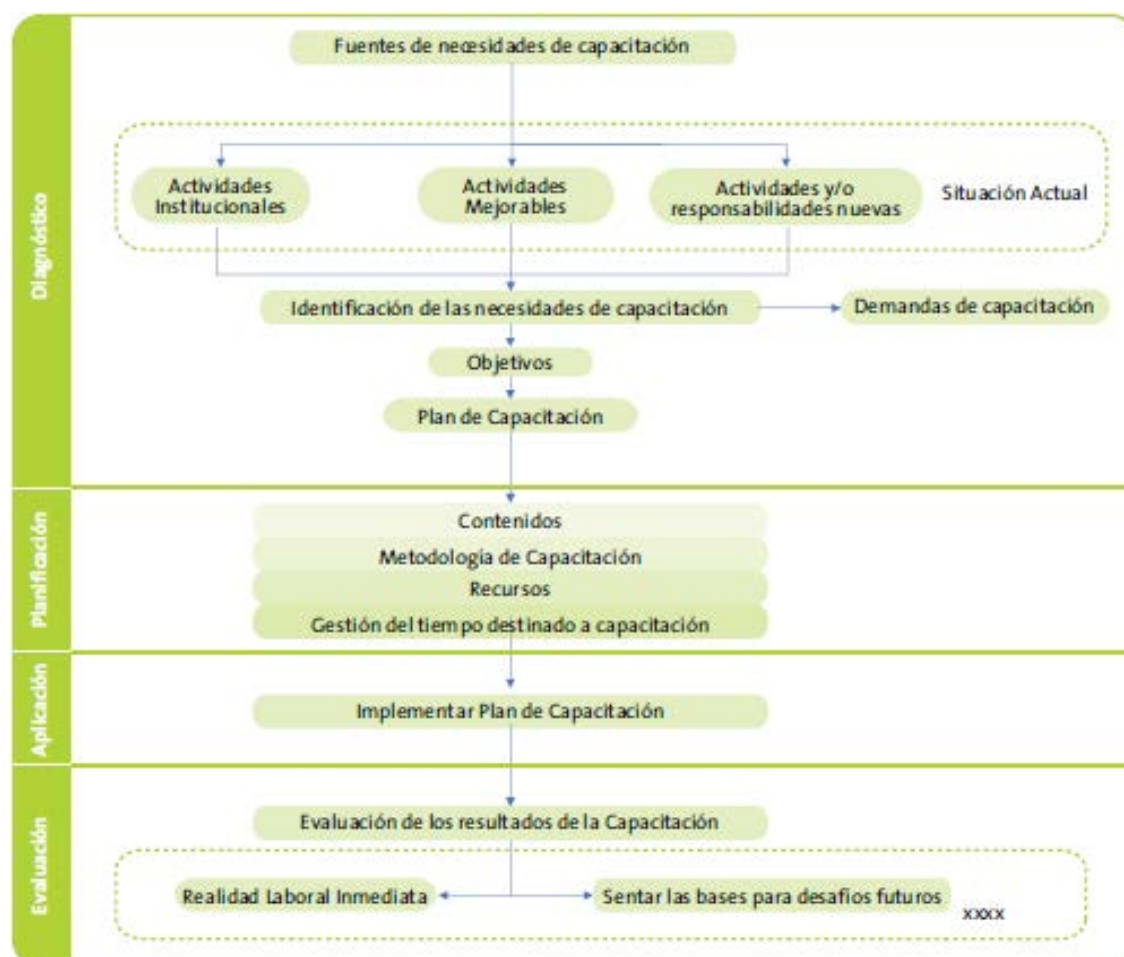
Se sugiere elaborar una encuesta para el personal, se presentan a continuación los ejes fundamentales que debe contener la encuesta:

- Problemas percibidos por el personal.
- Sugerencias desde el personal a estos problemas.
- Quejas de Usuarios
- Capacitación en conocimiento y habilidades de acuerdo a su puesto de trabajo, entre otros.

Con estos resultados se empieza a organizar la capacitación de manera sistemática poniendo énfasis en la especialización de funciones de acuerdo a su área de trabajo.

Gráfico N° 35

Secuencia de Implementación de las Acciones de capacitación en la Organización



Fuente: Directrices de Calidad Turística para Termas. Manual de Aplicación. Secretaría de Turismo de Argentina.

Además de capacitar al personal de la Empresa, también se deben realizar proyectos de capacitaciones dirigidos al sector comunitario y líderes comunales donde se incluyan temas como:

- Liderazgo
- Participación comunitaria
- Normativas de ley y reglamento de la actividad turística.
- Gestión turística.
- Elaboración de proyectos de emprendimiento turístico.
- Mejoramiento de las instalaciones turísticas.
- Administración de empresas
- Marketing turístico
- Operación turística
- Buenas prácticas ambientales
- Atención al cliente
- Calidad del servicio

Con este proyecto se pretende contribuir al desarrollo socio-económico de las comunidades de San Francisco, La Victoria, Cruz Tola, Chiriacu, Cochapata, Tumbabiro, Azaya, Ajumbuela, Piñan, de la provincia de Imbabura.

Otra de las formas en que la empresa puede impactar positivamente en el desarrollo local es fomentando la contratación de personal local y siendo ejemplo en el ofrecimiento de buenas condiciones laborales: empleos estables, remuneraciones adecuadas acordes al puesto, horarios regulares y trabajo a tiempo completo en la medida de lo posible. Por otro lado, estas características se traducen en niveles bajos de movimiento del personal y altos en la prestación del servicio.

Asimismo, el empleo de proveedores y la adquisición de insumos locales generan beneficios económicos directos en la comunidad.

Las siguientes sugerencias muestran la forma de aprovechar al máximo las capacidades locales de la Parroquia Tumbabiro.

- Favorecer la contratación de personal local, y prever medidas adecuadas encaminadas a una mayor y más positiva participación de las mujeres y los jóvenes;
- Utilizar servicios de pequeñas o medianas empresas locales;
- Fomentar la compra de productos y artesanías locales;
- Emplear proveedores de bienes y servicios locales: producción orgánica y otros productos de consumo;

- Incentivar la venta de productos locales en la organización siempre que estén aprobados por el organismo competente.

5.4. Desde la sostenibilidad financiera.

La sostenibilidad financiera de una empresa no sólo está determinada por herramientas cuantitativas sino también cualitativas, ya que para valorar una empresa se necesita además de conocer sus Estados Financieros, conocer su entorno, características, políticas, etc, ya que sin ellos se podrían establecer resultados carentes de consistencia y alejados de la realidad.

La EPCH en el periodo de análisis presenta rentabilidad en su operación permitiéndole destinar sus ganancias a mejoras físicas de sus instalaciones.

Santa Agua cuenta con una privilegiada posición dentro del mercado turístico, gracias a sus bondades naturales como son las aguas termales, lo que además, le permite determinar su crecimiento financiero futuro.

Una de las políticas que debe tener presente la EPCH es **Innovar** constantemente los servicios que brinda tanto a los turistas nacionales como extranjeros asegurando así fidelidad y proyectándose en nuevos mercados ya que la principal fuente de ingresos de esta Empresa proviene de la visita diaria de turistas a sus instalaciones.

A continuación se detallan ciertos requisitos indispensables que la Administración de la EPCH debe tener presente para asegurar su desarrollo financiero:

- Mantener el seguimiento del plan estratégico.
- Consolidar los planes operativos para que estos sean ejecutables anualmente.
- Implementar servicios interactivos que ayuden a diversificar el producto turístico.
- Programar los objetivos que no se estén ejecutando en menos del 70% para poner énfasis en su cumplimiento.
- Mejorar en un 100% los planes operativos a través de una evaluación de cada área y dar seguimiento a las acciones que no se hayan ejecutado en menos de un 50%
- Instalar en los locales no arrendados nuevos servicios interactivos a principios del 2013.

Esto acompañado de una adecuada campaña publicitaria a más de incrementar su afluencia turística, asegura una correcta administración de sus recursos y prioriza necesidades con el fin de corregir sus debilidades permitiendo sostenerse financieramente en un mercado cada día más dinámico y exigente como se evidencia en el sector turístico.

5.5.Desde la contribución a la sostenibilidad ambiental.

La Empresa Santa Agua de Chachimbiro debe poner énfasis en realizar estudios de impacto ambiental y minimizar los efectos negativos de la actividad sobre el **ambiente**.

Como cualquier intervención en el ambiente, el establecimiento y las operaciones que se realizan en una Organización Termal pueden ocasionar impactos ambientales. En particular, en la explotación de un recurso natural como es el agua termal se pueden producir impactos que deben ser controlados para no afectar al propio recurso.

El ritmo de explotación así como las operaciones de manejo, si no son adecuados, podrían producir impactos negativos de importancia como la disminución del caudal, agotamiento y contaminación del recurso.

Existen herramientas de Gestión Ambiental específicas tanto para asegurar el manejo sustentable del recurso como para prevenir y minimizar los impactos negativos propios de la actividad, como es el caso del Estudio de Impacto Ambiental (EIA).

Los Estudios de Impacto Ambiental analizan en forma sistemática los efectos de las acciones que efectúa la organización sobre cada uno de los distintos factores ambientales (físicos, biológicos y sociales) y evalúa, entre otros criterios, su importancia, dando por resultado la valoración del impacto ambiental.

El esquema básico para elaborar un EIA incluye las siguientes etapas:

- Análisis del Proyecto y estudio de la normativa vigente;
- Definición y estudio del entorno;
- Evaluación de los impactos ambientales;
- Medidas correctivas y plan de vigilancia ambiental.

El siguiente cuadro cita varios ejemplos que la EPCH sin duda debería aplicarlo en sus instalaciones.

Tabla N° 33

Ejemplos de Buenas Prácticas Ambientales y Buenas Tecnologías Disponibles

Buenas Prácticas Ambientales	Buenas Tecnologías Disponibles
Realizar mediciones y seguimiento de consumos en relación a los servicios prestados. La medición es fundamental para la determinación de consumos mensuales, estacionales y medios según se trate.	Colocar lámparas compactas fluorescentes o de bajo consumo y sensores de presencia en el exterior de la organización.
Implementar la separación, recolección selectiva y disposición diferenciada de residuos en todo el ámbito de la Organización Termal.	Reemplazar equipos para la producción de energía por otros en base a fuentes renovables.
Implementar acciones de capacitación para lograr cambios de hábitos del personal, en relación al consumo de agua, electricidad y materiales.	Colocar sistemas de corte automático en grifos, dispositivos reductores de flujo (aereadores) y válvulas reductoras de presión.
Una buena práctica ambiental a implementar en el caso de los Parques Termales, vinculada al ahorro del agua termal, es evitar la utilización de algunas piletas cuando la cantidad de usuarios sea reducida.	Colocar equipos para la recirculación del agua.

Fuente: Elaboración propia y adaptado de Guía de Recomendaciones Ambientales para el Desarrollo Sustentable del Turismo. Secretaría de Turismo de la Nación. 2005.

Además, toda actividad turística debe contribuir de manera significativa a la educación ambiental y a la concientización ecológica. El objetivo es aumentar la comprensión del visitante en cuanto a lo que está experimentando en el área natural como ayudar a desarrollar su compromiso o responsabilidad con los recursos naturales y culturales. En general se pueden identificar los siguientes segmentos interesados o involucrados:⁴⁹

- Habitantes locales que viven en las 9 comunidades.
- Turistas nacionales
- Grupos y turistas relacionados con el campo ambiental
- Turistas extranjeros

Desde las actividades recreativas, turísticas y deportivas, se puede tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Proponer senderos con connotaciones ambientales que ofrezcan leyendas y señalizaciones asociadas a éstas.

⁴⁹CEBALLOS, Lascuráin. "Ecoturismo, Naturaleza y Desarrollo Sostenible". Primera edición. México, editorial Diana. 1998. Pág. 111.

- Organizar recorridos que señalen explícitamente situaciones ambientales, en el marco de su visita.
- Buscar ejemplos de gestión de residuos dentro del viaje o en el complejo, haciendo notar su importancia.
- Desarrollar o contactar servicios que tengan una gestión ambiental dentro de la empresa.
- Reutilizar lugares recuperados, señalando las ventajas del proceso de cambio.
- Desarrollar productos asociados a la práctica de deportes que estén en equilibrio con el entorno o que puedan mostrar y señalar situaciones asociadas al ambiente.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. El Gobierno Provincial de Imbabura en su constante búsqueda de impulsar el desarrollo económico y social de sus cantones crea la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro, la misma que con apenas un año de funcionamiento contribuye en la dinamización de la economía del sector.
2. La nueva gestión del Complejo Santa Agua de Chachimbiro ha permitido un mejoramiento notable de las instalaciones del Complejo y un incremento considerable de ingresos generados por la visita de turistas que cada día llegan a sus aguas termales.
3. En el Ecuador, los destinos turísticos de aguas termales son muy pocos, por lo que Santa Agua de Chachimbiro ha logrado posicionarse entre los favoritos por los turistas nacionales y extranjeros que buscan este recurso natural.
4. La Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro es una empresa nueva con gran potencial de crecimiento, cuenta con una misión específica, su visión no plantea objetivos atractivos para ninguno de los actores de la relación de negocios, sin embargo elementos como el knowhow en procesos, el recurso humano, y los principios y sus valores actuales hacen que esta unidad estratégica de negocios genere grandes perspectivas de convertirse en una empresa con alto nivel de participación de mercado, rentabilidad y posicionamiento.
5. La investigación de mercados presenta resultados positivos para la empresa, tanto por el alto porcentaje de satisfacción mostrado por los clientes, como la oportunidad de corregir ciertas áreas que tienen falencias. Así mismo este permitió la segmentación de clientes a través de variables como: hábitos de consumo, gustos y preferencias, estilo de vida, entre otros, generando resultados de alta relevancia para la toma de decisiones y el diseño de estrategias para grupos específicos que presentan un alto potencial, y que será posible fidelizarlos mediante el manejo de las relaciones con clientes.
6. Los estudios técnico, administrativo, financiero, económico y social de la Empresa Pública Santa Agua de Chachimbiro, aseguran su sostenibilidad en el tiempo siempre y cuando se

priorice la integración de las comunidades, además que se beneficien de su crecimiento y desarrollo.

7. La EPCH está concebida para contribuir al mantenimiento e incremento del capital social de cada zona de influencia del mismo, debido a que promociona el derecho humano de acceso a un trabajo digno y estable, promueve la generación de empleo y la protección del medio ambiente.

Des esta experiencia, la gestión del Complejo Santa Agua de Chachimbiro, impulsada por el Gobierno Provincial de Imbabura, si parece ser una alternativa que ofrece eficiencia y eficacia en esta gestión.

6.2. Recomendaciones

1. Los segmentos identificados por su alto potencial deben ser aquellos a los cuales la empresa dirija particularmente sus esfuerzos para fidelizarlos cumpliendo y superando sus expectativas, mediante la ejecución de estrategias específicas, en las que mediante un plan de marketing relacional, se pretende conseguir la lealtad de los clientes reconociendo su valor para la empresa y creando relaciones colaborativas con beneficios especiales que recompensen su preferencia por Santa Agua de Chachimbiro.
2. La importancia de saber hacia dónde se dirigen los esfuerzos de la organización se evidencia en la creación de un plan estratégico bien definido que presente con claridad que se espera cumplir a corto, mediano y largo plazo con las actividades que se realizan día a día en la organización.
3. La alineación de los objetivos y estrategias enfocados no solo hacia la solución de los problemas evidenciados por la empresa en el análisis situacional sino además la posibilidad de aprovechar las oportunidades presentadas por el mercado, hacen que la propuesta estratégica sea valor e importancia en la consecución de metas y optimización de recursos.
4. Una empresa de servicios debe caracterizarse por generar soluciones inmediatas en los momentos de verdad experimentados con los clientes, de tal manera que aspectos como la capacitación al personal, posicionamiento en la mente de los consumidores, lealtad de los

clientes, mejoramiento y automatización de procesos pueden ser la clave para alcanzar los objetivos de la empresa.

5. El éxito de un proceso de desarrollo económico local, está condicionado por la articulación y la coordinación de actores territoriales. Por lo tanto en los territorios es necesario formular un acercamiento entre los actores públicos y privados involucrados. No obstante esto requiere de la participación dinámica de algún actor que tome las riendas del proceso. En este contexto, es necesario que el Gobierno Provincial pueda contribuir para superar la fragmentación de actores existente en el sector de Tumbabiro.
6. Es necesario que la EPCH plantee con claridad sus objetivos para el futuro, con el afán de tener un claro direccionamiento hacia el cumplimiento de sus metas. El direccionamiento propuesto en el presente trabajo intenta crear bases firmes y sólidas en las cuales se pueda crear una cultura organizacional orientada a hacia dos enfoques importantes como son; el cumplimiento de objetivos organizacionales y la orientación al cliente, los mismos que manejados adecuadamente se convertirán en estrategias claves para el éxito de la organización.

ANEXOS

Anexo N° 1

Matriz de Articulación del Sistema Económico

SISTEMA ECONÓMICO						
OBJETIVO PNVB	INDICADOR PREDOMINANTE	LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PDOT	PROGRAMAS PROVINCIALES	SUBPROGRAMAS PROVINCIALES	LINEAMIENTOS DE PROYECTOS	
OBJETIVO 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas	6.3.2 Duplicar el porcentaje de personas con participación activa en asociaciones de productores, comerciantes o agricultores al 2013		Promoción de la inversión pública - privada	Industria limpia Consolidación del corredor de desarrollo provincial Ibarra - Otavalo	Fabricación de insumos y materiales eléctricos Elementos para sistemas de generación de energía solar Infraestructura integrada para el desarrollo y comercialización Corredor artesanal (textil, cuero, tatora, madera...) Impulsar la creación de las zonas de desarrollo económico especial Conformación de MIPYMES	
	4.3.1 Aumentar en 1.091 Mw. la capacidad instalada al 2013 y 487 MW. más al 2014	Potencialización de la economía provincial, a través de la tecnificación y aplicación de nuevas tecnologías e inversión sostenible en los sectores primario y terciario			Generación de energía hidroeléctrica Generación de energía geotérmica Generación de energía eólica Cultivos energéticos Impulso a las cadenas productivas	
	4.3.3. Alcanzar el 6% de participación de energías alternativas en el total de la capacidad instalada.		Fomento del desarrollo económico provincial		Desarrollo del sector agropecuario	Conformación de MIPYMES Centro Integral agroecológico de Imbabura Tecnificación de la producción pecuaria Sistema de riego provincial
	11.3.1 Aumentar a 98% la participación de la producción nacional de alimentos respecto a la oferta total al 2013				Infraestructura productiva Rehabilitación de la vía férrea Fortalecimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación	Conectividad de los circuitos turísticos comunitarios Habilitación del sistema ferroviario: Cajos – Otavalo – Ibarra – Lita – San Lorenzo. Sistema provincial de conectividad
OBJETIVO 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible	11.5.2 Disminuir en un 10% el tiempo promedio de desplazamiento entre ciudades al 2013		Plan estratégico de vialidad y conectividad		Construcción de la vía interoceánica: Manabos – Puerto Patumayo – Lago Agrio – Lumbabquí – La Bonita – Julio Andrade – Ibarra – San Lorenzo. Construcción, mejoramiento y adecuación de la infraestructura vial Rural EJE ESTRATÉGICO 1 (131,81Km): Zuleta-Uspajo-Araque-Yacupata-Paiche-Aguilón-Pucara-San Antonio-Panamericana-Bella Vista-afro-Urcuquí-Paño arenas-Pugardín-Buenos Aires-El Corazón de Guadual EJE ESTRATÉGICO 2 (58,48Km): Abuburo-Manzano Guarangui-Rancho chico-Chaupí Guarangui-El lavadero-Pimampiro-El Huambí-San F. Sisipamba EJE ESTRATÉGICO 3 (156,87Km): Los Galandinos-desvío grupo indep-Grupo Moncayo-Cielo Verde-Magdalena Bajo-Entrada Limones-La Plata-Aguagrun-Punete río (No hay sugerencias)-Apuela-Pucara-St Rosa-Mayurco-Culicocha-Quiroga-Cotacachi-Imantag	
	11.5.3 Alcanzar el 3.34 en el índice de desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, al 2013.				Construcción de vías circunvalación en las ciudades de Ibarra, Otavalo y articulación con la autovía Ibarra – Atuntaqui – Otavalo. Mejoramiento de la vía Ibarra - San Lorenzo y construcción de la red vial secundaria. Empresa Provincial de Pavimentos; planta de hormigón asfáltico y/o simple para el mejoramiento y mantenimiento de caminos. Habilitación de la vía: Otavalo – Selva Alegre – Quininde y sistemas secundarios. Diseño y construcción de la vía Pimampiro Lago Agrio	

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GPI. 2011

Matriz de Articulación del Sistema Socio Cultural

SISTEMA SOCIO CULTURAL					
OBJETIVO PNVB	INDICADOR PREDOMINANTE	LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PDOT	PROGRAMAS PROVINCIALES	SUBPROGRAMAS PROVINCIALES	LINEAMIENTOS DE PROYECTOS
OBJETIVO 3: Mejorar la calidad de vida de la población	3.2.5 Reducir a la tercera parte la tasa de mortalidad por enfermedades causadas por mala calidad del agua al 2013	Territorialización de las políticas gubernamentales, mediante la implementación de planes y programas tendientes a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Provincia.	Mejoramiento de la salud humana	Sistema de infraestructura de salud	Nuevos hospitales y centros de atención
	3.3.2 Aumentar a 7 la calificación del funcionamiento de los servicios de Salud Pública al 2013				
	3.4.1 Reducir en 25% el embarazo adolescente al 2013				Plan de prevención de embarazo adolescente
	3.4.2 Disminuir en 35% la mortalidad materna al 2013				Plan de maternidad saludable
	3.4.3 Reducir en un 35% la mortalidad neonatal precoz al 2013			Plan de atención a grupos vulnerables de atención Prioritaria	Servicios de salud ambulatoria
	3.6.1 Disminuir en un 33% el porcentaje de hogares que viven en hacinamiento al 2013				Servicios de atención a grupos vulnerables
	3.6.2 Alcanzar el 80% de las viviendas con acceso a servicios de saneamiento al 2013		Mejoramiento del hábitat	Plan de dotación de vivienda saludable e infraestructura básica	Vivienda nueva
	3.6.4 Disminuir a 60% el porcentaje de viviendas con déficit habitacional cualitativo al 2013				Mejoramiento de vivienda
	3.7.1 Revertir la tendencia creciente de los delitos hasta alcanzar el 23% al 2013				Plan de dotación de agua segura e infraestructura básica de saneamiento
	1.1.2 Alcanzar el 98% de matrícula en educación básica al 2013	Mejoramiento de la calidad de educación	Implementación del sistema de seguridad ciudadana	Plan de prevención de delitos	Dotación de infraestructura y equipamiento
OBJETIVO 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad					Plan de mejoramiento continuo de la educación
OBJETIVO 2: Mejorar la capacidades y potencialidades de la ciudadanía				Sistema de circuitos educacionales	Plan de mejoramiento de infraestructura y equipamiento educativa
	2.2.7 Reducir al 10% el analfabetismo funcional				Articulación institucional para el aprovechamiento de las potencialidades de la Ciudad del Conocimiento
OBJETIVO 7: Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común	7.3.1 Triplicar el porcentaje de personas que realiza actividades recreativas y/o de esparcimiento en lugares turísticos nacionales al 2013		Fortalecimiento de la identidad cultural	Rescate del patrimonio étnico - cultural	Plan de fortalecimiento de asentamientos étnicos
OBJETIVO 8: Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad	8.3.1 Aumentar al 80% de la población indígena que habla alguna lengua nativa al 2013				Plan de rescate de costumbres ancestrales
	8.5.1 Aumentar al 30% los bienes patrimoniales con acceso a la ciudadanía al 2013				Recuperación de bienes patrimoniales

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GPI. 2011

Matriz de Articulación del Sistema Ambiental

SISTEMA AMBIENTAL				
OBJETIVO PNVB	INDICADOR PREDOMINANTE	LÍNEA ESTRATÉGICA DEL PDOT	PROGRAMAS PROVINCIALES	SUBPROGRAMAS PROVINCIALES
OBJETIVO 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.	1.1.4. Aumentar a 8 la calificación de la población con respecto a su satisfacción con la vida al 2013.	Gestión ambiental provincial, que promueve la conservación de los recursos naturales y el fortalecimiento de la identidad cultural, equidad de género y responsabilidad social generacional	Gestión y ordenamiento integral, participativo e intercultural de cuencas hidrográficas para la buena gestión de recursos de los sistemas de sostenibilidad social estratégica y biodiversidad	Manejo Integral y Ordenamiento Territorial de Cuencas (Río Mira y Esmeraldas) y sus microcuencas.
	4.4.4. Reducir en 60% la cantidad de plaguicidas (COVS) al 2013.			Recuperación de los principales cursos de agua y sistemas lacustres de la Provincia (Cheta, Mira, Ambi y Tahuando).
	4.4.1. Mantener las concentraciones promedio anuales de contaminantes de aire bajo los estándares permisibles al 2013.			Implementación y Mejoramiento de los Sistemas de Agua para consumo humano en el sector rural.
	4.1.3. Reducir en un 30% la tasa de deforestación al 2013.			Implementación de mini centrales hidroeléctricas, canales de riego y sistemas de agua para consumo humano.
OBJETIVO 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.				Manejo Integral y Ordenamiento Territorial de los Sistemas Lacustres y sus cuencas abastecedoras.
				Implementación de una Red de Estaciones hidrometeorológicas, hidrométricas y pluviométricas.
				Control y manejo adecuado de insumos agrícolas
				Manejo, Conservación y Recuperación de Suelos.
				Implementación de mecanismos para la disminución de la presión antrópica en zonas de amortiguamiento de Áreas Protegidas.
				Manejo Integral Participativo de Desechos Sólidos a nivel urbano y rural.
				Aplicación y Control de los Planes de Manejo Ambiental para una actividad minera responsable.
				Regulación y Control de Emisiones y Efluentes en Fuentes fijas móviles.
				Implementación y Fortalecimiento los Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) para minimizar la Contaminación Ambiental.
				Proyectos Participativos de Reforestación, Reforestación y Forestaria Social en el marco del Plan Nacional de Reforestación.
			Forestación y reforestación provincial	Implementación de un Sistema de Manejo de Fuentes Semilleros en la Provincia.
				Establecimiento de Alternativas de Manejo para la identificación e incorporación de ecosistemas estratégicos al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP).
				Implementación de la Reserva de Vida y Agua como estrategia de conservación de la biodiversidad a nivel regional (Corredores Biológicos).
				Fortalecimiento a la Gestión de las Áreas Protegidas y zonas de amortiguamiento.
				Implementación a nivel provincial de la Estrategia Nacional para la Conservación de la Biodiversidad.
				Establecimiento y Fortalecimiento de Estrategias de Conservación In situ y Ex situ de la Biodiversidad.
				Implementación de mecanismos socio ambientales para la captura y secuestro de Carbono.
				Construcción e Implementación del Subsistema de Gestión Ambiental de la provincia de Imbabura para la efectivización de la Normativa Ambiental.
				Estructuración e Implementación de un Plan de Gestión Integral de Riesgos Naturales y Antrópicos a nivel provincial, cantonal y parroquial.
				Definición e Implementación de Estrategias orientadas a contrarrestar los efectos del Cambio Climático.
			educación ambiental participativa	provincial
			Educación participativa	Estructuración e implementación del Plan Provincial de Educación Ambiental para fomentar la cultura ambiental a nivel formal, no formal e informal.

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GPI. 2011

Matriz de Articulación del Sistema Político Institucional

SISTEMA POLÍTICO					
OBJETIVO PNVB	INDICADOR PREDOMINANTE	LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PDOT	PROGRAMAS PROVINCIALES	SUBPROGRAMAS PROVINCIALES	LINEAMIENTOS DE PROYECTOS
10. Garantizar el acceso a la participación pública y política	10.2.1. Aumentar al 50% la participación de mayores de 18 años en organizaciones de la sociedad civil al 2013	Generación de mecanismos inclusivos de articulación y lineamientos para la coordinación interna y el fortalecimiento de la organización social provincial.	Plan de inclusión y fortalecimiento de la sociedad civil en los procesos participativos y política pública.	Formación Ciudadana	Escuela de formación ciudadana
	10.3.1. Alcanzar el 30% de participación de las mujeres en cargos de elección popular al 2013				Sistema de información y comunicación social
	10.3.2. Alcanzar el 15% de participación de jóvenes en cargos de elección popular al 2013.				Plan de construcción de procesos participativos (Sistema de Participación Ciudadana).
12. Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir	12.4.1. Mejorar en un 60% la percepción de las personas respecto a la preparación de los funcionarios públicos al 2013			Fortalecimiento participativo Institucional	Generación de Políticas Públicas

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GPI. 2011

Anexo N° 2

CANTÓN	CARACTERÍSTICAS	QUE VISITAR	ARQUEOLOGÍA: MUSEOS	TERMALISMO	MIRADORES	LAGUNAS	VALLES	MONTAÑAS	ARTESANAS	FIESTAS Y COSTUMBRES	GASTRONOMÍA	ETNIA
COTACACHI	UBICACIÓN : 25 Km al Sur Oeste de Ibarra	IGLESIA MATRIZ SANTA ANA	TOLAS DE PINSAQUI	YANAYACU		LAGUNA DE CUICOCHA		VOLCAN COTACACHI RESERVA ECOLÓGICA COTACACHI – CAYAPAS	ARTÍCULOS DE CUERO	FIESTA DE LA JORA	CARNES COLORADAS	
	ALTITUD : 2.418 m.s.n.m	IGLESIA LA DOLORESA						MIRADOR DE CUICOCHA	CANA STAS Y GESTOS	SEMANA SANTA		
	CLIMA : Templado	MUSEO DE LAS CULTURAS	TOLAS DE GUALIMAN	NANGULVI		LAGUNAS DE PINAN		VALLE DE INTAG BOSQUE PROTECTOR LA FLORIDA		FIADOS		
	TEMPERATURA : 14°	HACIENDA PINSAQUI								FIESTAS DEL INTY RAYMI		
URQUQUI	UBICACIÓN: 22 Km al Nor Occidente de Ibarra	IGLESIA MATRIZ		CHACHIMBIRO						SEMANA SANTA		
	ALTURA : 2.384 m.s.n.m	HACIENDA SAN JOSE										
	CLIMA : Templado	RUGUINCHO		TIMBUYACU								
	TEMPERATURA : 16°C	CERRO YANAHUICO										
PIMANPIRO	UBICACIÓN : 52 Km al Nor Oeste de Ibarra	IGLESIA DE SAN PEDRO	LA MESA	HACIENDA SAN JOSE		LAGUNA PURUHANTA				SEMANA SANTA		
	ALTURA : 2.165 m.s.n.m		CAMINOS DE PIEDRA									
	CLIMA : Templado	IGLESIA DE SHANSHIPAMBA	TERRAZAS							31 DE DICIEMBRE		
	TEMPERATURA : 15°C		SECTOR DEL INCA									
ANTONIO ANTE	UBICACIÓN : 12 Km al Sur Oeste de Ibarra	IGLESIA SANTA MARTHA	TOLAS						TEXTILES	MERCADO DOMINICAL	FRITADA HELADOS DE CREMA SUSPIROS Y MOJICONES	LOS NATABUELA
	ALTURA : 2.387 m.s.n.m											
	CLIMA : Templado	IGLESIA DEL SANTO SEPULCRO							PRODUCTOS DE CABAUYA	DIA DE LOS DIFUNTOS		
	TEMPERATURA : 16°C								PRODUCTOS DE TOTORA	FIESTA DEL YAMOR		
OTAVALO	Ubicación: 92 Km. al Nor Este de Quito	MERCADO INDIGENA	PUCARA DE REY LOMA	YANAYACU		LAGUNA DE SAN PABLO			CANA STOS DE ZUBO	FIESTA DEL INTI RAYMI	CHICHA DE YAMOR	LOS OTAVALOS
	ALTITUD : 2530 m.s.n.m	MERCADO DE ANIMALES		LAGARTIAS	MIRADOR DE CAJAS	LAGUNAS DE MOJANDA			CHALES Y TAPICES			
	CLIMA : Templado	IGLESIA SAN LUIS		TANGA					SOMBREROS DE PAÑO	SHAMANISMO		
		IGLESIA SAN FRANCISCO	EL LECHERO	LITA		CASCADA DE REGUCHE			TEJIDOS		PLATO TÍPICO	
IBARRA	TEMPERATURA : 14 °C	IGLESIA EL JORDAN										
		IGLESIA GRUTA DEL SOCAVON										
		IGLESIA CA TIEDRAL										
	UBICACIÓN : 115 Km al Nor este de Quito	CAPILLA EPISCOPAL	TOLAS EL TABLON		YURACRUZ		VALLE DE LITA		MADERA	INTI RAYMI	Trucha ahumada y alfajores.	
		SANTO DOMINGO			SAN MIGUEL ARCANGEL						Seco de gallina criolla	
		SAN AGUSTIN										
		SAN FRANCISCO			AZAYA		VALLE DE SALINAS		PIEDRA	FUNDACION DE IBARRA	SANCOCHO	
	ALTURA : 2225 m.s.n.m	LA MERCED	TOLAS DE SOCAPAMBA			YAHUARCOCHA					ARROPE DE MORA	
		BASILICA LA DOLORESA									NOGADA S.	
		IGLESIA DE SAN ANTONIO										
		IGLESIA DEL SEÑOR DEL AMOR										
		EL ALPARGATE										
	CLIMA : Templado Seco	ESQUINA DEL COCO	HACIENDA ZULETA	MUSEO DE ARTE MODERNO	CHOTA						EMPANADAS DE MOROCHO	
		SAN JUAN CALLE										
		AVENIDA EL RETORNO										
	TEMPERATURA : 18oC	CASA DE PEDRO MONCAYO										
		HACIENDA GORLAVI										
		HACIENDA ZULETA										
		HACIENDA LA ESPERANZA -										



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

MAESTRÍA EN DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ESTUDIO SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL TURISTA EN EL COMPLEJO SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO

La información recolectada es estrictamente confidencial y será usada únicamente con fines estadísticos y de manera agregada.

Nota: en el caso de las preguntas cerradas encierra con un círculo la respuesta de su elección y en las preguntas abiertas escriba su respuesta en letra imprenta clara y visible.

I. DATOS GENERALES

P.1. Nombre: _____

P.2. Sexo: Femenino 1
 Masculino 2

P.3. Edad: años

P.4. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Primaria	1	} pase a la preg. 6
Secundaria	2	
Superior	3	
Ninguna	4	→ pase a la preg. 6

P.5. ¿Cuál es su profesión?

P.6. ¿Qué Nacionalidad tiene?

Ecuatoriana 1 Ciudad: _____

Extranjera 2 País: _____

II. ASPECTOS TURÍSTICOS

P.7. ¿Es la primera vez que visita el complejo?

Si	1	→ Pase a P.12
No	2	

P.8. ¿Con qué frecuencia visita el complejo?

Semanal	1
Mensual	2
Trimestral	3
Anual	4
Feriados	5

P.9. ¿Ha visitado el complejo antes de marzo del 2011?

Si	1	
No	2	→ Pase a P.12

P.10. De acuerdo a sus visitas, ha visto mejoras en:

Instalaciones	1
Infraestructura	2
Atención al cliente	3
Servicios	4

P.11 Con relación al precio, éstos le parecieron:

Más caros que el año anterior	1
Con precio igual al del año anterior	2
Más baratos que el año anterior	3

P.12. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo calificaría usted los siguientes aspectos del complejo?

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
a) Estancia en alojamiento					
b) Estancia en restaurante					
c) Atención al cliente					
d) Relación calidad/precio					
e) Estructura					
f) Higiene					
g) Calidez					
h) Satisfacción general					

P.13. ¿Con quién vino a visitar el complejo?

Sólo	1			
Con familia	2			No. Familiares
En grupo	3			No. Amigos

P.14. ¿Cuales han sido los principales motivos para visitar este complejo?

Clima	1
Aguas Termales	2
Recreación	3
Conocer	4
Descanso	5
Otro	6

P.15. Señale 2 problemas que percibe en el complejo:

1. _____

2. _____

P.16. Señale 2 sugerencias para mejorar el complejo:

1. _____

2. _____

P.17. ¿Qué medios de Transporte utilizó para llegar al complejo?

Auto propio	1
Transporte de agencia de viajes	2
Transporte público	3
Otros	9

P.18. ¿Vendría a visitar al complejo en otra oportunidad?

SI	1
NO	2

Observaciones

Fecha: _____

EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS										
SALDO AÑO ANTERIOR	967,327.26	1,148,036.38	1,345,507.95	1,360,579.07	1,384,129.79	1,416,584.12	1,458,387.31	1,510,006.84	1,571,933.58	1,644,682.94
1 INGRESOS CORRIENTES	967,327.26	216,342.76	367,229.64	333,386.85	305,577.96	284,104.70	269,283.92	261,448.28	260,947.09	268,147.12
18 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	80,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19 OTROS INGRESOS	887,327.26	931,693.62	978,278.30	1,027,192.22	1,078,551.83	1,132,479.42	1,189,103.39	1,248,558.56	1,310,986.49	1,376,535.82
1904 OTROS NO OPERACIONALES	887,327.26	931,693.62	978,278.30	1,027,192.22	1,078,551.83	1,132,479.42	1,189,103.39	1,248,558.56	1,310,986.49	1,376,535.82
TOTAL GASTOS										
5 GASTOS CORRIENTES	750,984.50	780,806.74	1,012,121.09	1,055,001.11	1,100,025.09	1,147,300.21	1,196,939.03	1,249,059.75	1,303,786.45	1,361,249.44
51 GASTOS EN PERSONAL	134,625.40	141,356.67	148,424.50	155,845.73	163,638.02	171,819.92	180,410.91	189,431.46	198,903.03	208,848.18
51 GASTOS EN PERSONAL	118,650.70	123,953.24	130,150.90	136,658.44	143,491.36	150,665.93	158,199.23	166,109.19	174,414.65	183,135.38
53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	12,018.09	12,618.99	13,249.94	13,912.44	14,608.06	15,338.47	16,105.39	16,910.66	17,756.19	18,644.00
56 GASTO FINANCIEROS	94.80	99.54	104.52	109.74	115.23	120.99	127.04	133.39	140.06	147.07
57 OTROS GASTOS CORRIENTES	4,461.81	4,684.90	4,919.15	5,165.10	5,423.36	5,694.53	5,979.25	6,278.21	6,592.13	6,921.73
7 GASTOS DE INVERSIÓN	461,819.42	484,910.39	709,155.91	744,613.71	781,844.39	820,936.61	861,983.44	905,082.61	950,336.74	997,853.58
71 GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	210,420.97	220,942.02	231,989.12	243,588.58	255,768.00	268,556.40	281,984.22	296,083.44	310,887.61	326,431.99
73 BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	243,041.79	255,193.88	267,953.57	281,351.25	295,418.81	310,189.76	325,699.24	341,984.21	359,083.42	377,087.59
75 OBRAS PÚBLICAS			200,000.00	210,000.00	220,500.00	231,525.00	243,101.25	255,256.31	268,019.13	281,420.08
77 OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	8,356.66	8,774.49	9,213.22	9,673.88	10,157.57	10,665.45	11,198.72	11,758.66	12,346.59	12,963.92
8 GASTOS EN CAPITAL	154,539.68	154,539.68	154,540.68	154,541.68	154,542.68	154,543.68	154,544.68	154,545.68	154,546.68	154,547.68
84 BIENES DE LARGA DURACIÓN	151,539.68	159,116.66	167,072.50	175,426.12	184,197.43	193,407.30	203,077.66	213,231.55	223,893.13	235,087.78
87 INVERSIONES FINANCIERAS	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
UTILIDAD										
	216,342.76	367,229.64	333,386.85	305,577.96	284,104.70	269,283.92	261,448.28	260,947.09	268,147.12	283,433.50

VAN	1,493,315.11
BCR (BENEFICIO COSTO RATIO)	690

Criterios y supuestos:	
tasa de crecimiento ingresos por turistas	5%
tasa de descuento	12%
Tasa de crecimiento costo de mantenimiento y operación	5%

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

Anexo N° 5
ESCENARIO PESIMISTA

EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS	967,327.26	1,059,303.66	779,309.77	727,960.88	605,693.37	412,765.20	149,257.07	(184,927.00)	(590,059.40)	(1,066,589.25)
SALDO AÑO ANTERIOR		216,342.76	(21,503.08)	(32,811.33)	(117,040.23)	(273,831.72)	(503,010.01)	(804,580.72)	(1,178,730.44)	(1,625,826.73)
1 INGRESOS CORRIENTES	967,327.26	842,960.90	800,812.85	760,772.21	722,733.60	686,596.92	652,267.07	619,653.72	588,671.03	559,237.48
18 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	80,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19 OTROS INGRESOS	887,327.26	842,960.90	800,812.85	760,772.21	722,733.60	686,596.92	652,267.07	619,653.72	588,671.03	559,237.48
1904 OTROS NO OPERACIONALES	887,327.26	842,960.90	800,812.85	760,772.21	722,733.60	686,596.92	652,267.07	619,653.72	588,671.03	559,237.48
TOTAL GASTOS	750,984.50	1,080,806.74	812,121.09	845,001.11	879,525.09	915,775.21	953,837.78	993,803.44	1,035,767.33	1,079,829.36
5 GASTOS CORRIENTES	134,623.40	141,356.67	148,424.50	155,845.73	163,638.02	171,819.92	180,410.91	189,431.46	198,903.03	208,848.18
51 GASTOS EN PERSONAL	118,050.70	123,953.24	130,150.90	136,688.44	143,491.36	150,665.93	158,199.23	166,109.19	174,414.65	183,135.38
53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	12,018.09	12,618.99	13,249.94	13,912.44	14,608.06	15,338.47	16,105.39	16,910.66	17,756.19	18,644.00
56 GASTO FINANCIEROS	94.80	99.54	104.52	109.74	115.23	120.99	127.04	133.39	140.06	147.07
57 OTROS GASTOS CORRIENTES	4,461.81	4,684.90	4,919.15	5,165.10	5,423.36	5,694.53	5,979.25	6,278.21	6,592.13	6,921.73
7 GASTOS DE INVERSIÓN	461,819.42	784,910.39	509,155.91	534,613.71	561,344.39	589,411.61	618,882.19	649,826.30	682,317.62	716,433.50
71 GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	210,420.97	220,942.02	231,989.12	243,888.58	255,768.00	268,556.40	281,984.22	296,083.44	310,887.61	326,431.99
73 BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	243,041.79	255,193.88	267,953.57	281,351.25	295,418.81	310,189.76	325,699.24	341,984.21	359,083.42	377,037.59
75 OBRAS PÚBLICAS		300,000.00								
77 OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	8,356.66	8,774.49	9,213.22	9,673.88	10,157.57	10,665.45	11,198.72	11,758.66	12,346.59	12,963.92
8 GASTOS EN CAPITAL	154,539.68	154,539.68	154,540.68	154,541.68	154,542.68	154,543.68	154,544.68	154,545.68	154,546.68	154,547.68
84 BIENES DE LARGA DURACIÓN	151,539.68	159,116.66	167,072.50	175,426.12	184,197.43	193,407.30	203,077.66	213,231.55	223,893.13	235,087.78
87 INVERSIONES FINANCIERAS	3,000.00	3,000.00	3,001.00	3,002.00	3,003.00	3,004.00	3,005.00	3,006.00	3,007.00	3,008.00
UTILIDAD	216,342.76	(21,503.08)	(32,811.33)	(117,040.23)	(273,831.72)	(503,010.01)	(804,580.72)	(1,178,730.44)	(1,625,826.73)	(2,146,418.60)

VAN	(779,392.36)
BCR (BENEFICIO COSTO RATIO)	(3.60)

Criterios y supuestos:	
tasa de crecimiento ingresos por turistas	-5%
tasa de descuento	12%
Tasa de crecimiento costo de mantenimiento y operación	5%

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.

Elaborado por: Vania Chica

ESCENARIO OPTIMISTA

EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL INGRESOS	967,327.26	1,547,333.65	1,986,103.73	2,488,336.58	3,059,109.40	3,703,905.54	4,428,647.02	5,239,729.64	6,144,060.84	7,149,100.67
SALDO AÑO ANTERIOR		216,342.76	548,633.56	935,868.81	1,382,444.20	1,893,107.13	2,472,984.74	3,127,614.37	3,862,976.35	4,685,529.43
INGRESOS CORRIENTES	967,327.26	1,330,990.89	1,437,470.16	1,552,467.77	1,676,665.20	1,810,798.41	1,955,662.28	2,112,115.27	2,281,084.49	2,463,571.25
18 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	80,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19 OTROS INGRESOS	887,327.26	1,330,990.89	1,437,470.16	1,552,467.77	1,676,665.20	1,810,798.41	1,955,662.28	2,112,115.27	2,281,084.49	2,463,571.25
1904 OTROS NO OPERACIONALES	887,327.26	1,330,990.89	1,437,470.16	1,552,467.77	1,676,665.20	1,810,798.41	1,955,662.28	2,112,115.27	2,281,084.49	2,463,571.25
TOTAL GASTOS	750,984.50	998,700.09	1,050,234.92	1,105,892.38	1,166,002.27	1,230,920.80	1,301,032.65	1,376,753.29	1,458,531.42	1,546,851.63
5 GASTOS CORRIENTES	134,625.40	145,395.43	157,027.07	169,589.23	183,156.37	197,808.88	213,633.59	230,724.28	249,182.22	269,116.80
51 GASTOS EN PERSONAL	118,060.70	127,494.76	137,694.34	148,709.88	160,606.67	173,455.21	187,331.62	202,318.15	218,503.61	235,983.90
53 BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	12,018.09	12,979.54	14,017.90	15,139.33	16,350.48	17,658.52	19,071.20	20,596.89	22,244.65	24,024.22
56 GASTO FINANCIEROS	94.80	102.38	110.57	119.42	128.97	139.29	150.44	162.47	175.47	189.51
57 OTROS GASTOS CORRIENTES	4,461.81	4,818.75	5,204.26	5,620.60	6,070.24	6,555.86	7,080.33	7,646.76	8,258.50	8,919.18
7 GASTOS DE INVERSIÓN	461,819.42	698,764.97	738,667.17	781,761.47	828,303.22	878,568.24	932,854.38	991,483.33	1,054,802.52	1,123,187.16
71 GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSIÓN	210,420.97	227,254.65	245,435.02	265,069.82	286,275.41	309,177.44	333,911.63	360,624.57	389,474.53	420,632.49
73 BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSIÓN	243,041.79	262,485.13	283,483.94	306,162.66	330,655.67	357,108.13	385,676.78	416,530.92	449,853.39	485,841.66
75 OBRAS PÚBLICAS		200,000.00	200,001.00	200,002.00	200,003.00	200,004.00	200,005.00	200,006.00	200,007.00	200,008.00
77 OTROS GASTOS DE INVERSIÓN	8,356.66	9,025.19	9,747.21	10,526.98	11,369.14	12,278.68	13,260.97	14,321.85	15,467.59	16,705.00
8 GASTOS EN CAPITAL	154,539.68	154,539.68	154,540.68	154,541.68	154,542.68	154,543.68	154,544.68	154,545.68	154,546.68	154,547.68
84 BIENES DE LARGA DURACIÓN	151,539.68	163,662.85	176,755.88	190,896.35	206,168.06	222,661.51	240,474.43	259,772.38	280,489.37	302,928.52
87 INVERSIONES FINANCIERAS	3,000.00	3,000.00	3,001.00	3,002.00	3,003.00	3,004.00	3,005.00	3,006.00	3,007.00	3,008.00
UTILIDAD	216,342.76	548,633.56	935,868.81	1,382,444.20	1,893,107.13	2,472,984.74	3,127,614.37	3,862,976.35	4,685,529.43	5,602,249.04

VAN	6,627,148.05
BCR (BENEFICIO COSTO RATIO)	30.63

Criterios y supuestos:	
tasa de crecimiento ingresos por turistas	50% (2012), 8%
tasa de descuento	12%
Tasa de crecimiento costo de mantenimiento y operación	8%

Fuente: Estados Financieros EPCH 2011.
Elaborado por: Vania Chica

Anexo N° 7

Taller participativo de actores locales Chachimbiro. 29 de Septiembre del 2012





UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

INSTITUTO SUPERIOR DE POSTGRADO

TALLER DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO

SÁBADO, 29 DE SEPTIEMBRE DEL 2012.

REGISTRO DE ASISTENCIA

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCION/COMUNIDAD	TELEFONOS	FIRMA
1	Martha Patricia Naranjo	Comunidad Santa Victoria	0865535290	
2	Denny Fongonda Sotelo	Comunidad Santa Victoria	0865534698	
3	Doroteo Nolasco	Presidente Comité Comunal Santa Victoria	0974091444	
4	Silvia Urquiza	Comunidad Cacahipata	086553523	
5	Isabel Salazar	San Francisco		
6	Walter Valencia	Chiriquito		
7	Walter Jarama	Comunidad Santa Victoria	086553523	
8	Edwin Doria Guez	Piñon	086553523	



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

INSTITUTO SUPERIOR DE POSTGRADO

TALLER DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA SANTA AGUA DE CHACHIMBIRO

SÁBADO, 29 DE SEPTIEMBRE DEL 2012.

REGISTRO DE ASISTENCIA

Nº.	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCION/COMUNIDAD	TELEFONOS	FIRMA
9	Juan Elias Arangoza Morales	Comunidad La Victoria	091806064	
10	Germanica Pizarro Lopez Suarez	Comunidad La Victoria	093881726	
11	Daniela Carolina Doque Rivas	Comunidad San Francisco	096851423	
12	José Humberto Chicaiza Vera	Agumbulla	088531692	

BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, Francisco. “Desarrollo Económico Territorial”, Guía para Agentes. FLACSO SEDE Ecuador. Segunda Edición 1995.
- ALBURQUERQUE, Francisco. DINI, Marco. “EL ENFOQUE DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL” Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Universidad de Sevilla. 2008.
- ANDRADE, Miguel. “La Cuestión del Desarrollo”. 2010.
- BARRERA, Augusto, UNDA, Mario. “DESARROLLO LOCAL”. Algunas aristas conceptuales y metodológicas.
- BATTEN, T.R. “Las comunidades y su desarrollo”. México. 1964.
- BELTRAN, Jaime. “Guía para una gestión basada en Procesos”. Instituto Andaluz de Tecnología. Depósito Legal BI 2935-02.
- BORJA, Jordi. “La ciudad y la nueva ciudadanía”. La factoría n 17. Febrero – Mayo 2002.
- BOISIER, Sergio (2003). Nucleos de Desarrollo Endogeno.
- CELCADEL, Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, Cuaderno de Desarrollo Local. Segunda Época. Número 8. Pág. Quito, Febrero de 1992.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Primera Edición, Febrero, 2011. Quito, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador. Quito, 2010.
- ELIZALDE E., Antonio. “Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local”. ILPES-CEPAL. Santiago de Chile, febrero del 2003.
- Estatuto Orgánico del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio. Ecuador. 2009.
- FAO- RLC, PDR.007, “Proyecto de Desarrollo Regional”. Noviembre 2005.
- GALLICCHIO, Enrique. “El desarrollo local en América latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social”. Programa de Desarrollo Local. Uruguay.
- GALLICCHIO, Enrique. “El desarrollo local en América latina. Estrategia política basada en la construcción de capital social”. Programa de Desarrollo Local. Uruguay.
- GOBIERN PROVINCIAL DE IMBABURA. “Plan de Desarrollo Estratégico 2012 / 2015”.
- ROSDevelopment&Planning S.L. “Modelos de gestión Turística Local”. Gobierno de España. 2008.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas. República del Ecuador. 2009.

- REALE, Armando. “Instrumentos de la gerenciación de grupos y equipos”. Buenos Aires. Octubre de 1997. Mimeo.
- SENPLADES, “Plan nacional de desarrollo – Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013”, Quito, 2010.
- STIGLITZ, J. E., & MEIER, G. M. (2002). Fronteras de la Economía del Desarrollo: El Futuro en Perspectiva. Colombia: Banco Mundial – Alfaomega.